



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH IMPLEMENTACE MODELU BALANCED SCORECARD VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

THE PROPOSAL OF THE BALANCED SCORECARD MODEL IMPLEMENTATION AT CHOSEN COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Barbora Knapová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2016



# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Knapová Barbora, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh implementace modelu Balanced Scorecard ve vybrané společnosti**

v anglickém jazyce:

**The Proposal of the Balanced Scorecard Model Implementation at Chosen Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002, xiv, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

NIVEN, Paul R. Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. 2nd ed. Hoboken, N. J.: Wiley, 2006, xvii, 318 p. ISBN 978-0-471-78049-6.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá problematikou modelu Balanced Scorecard a návrhem jeho implementace ve vybrané společnosti. Na základě výstupů strategické a finanční analýzy jsou pro jednotlivé perspektivy odvozeny strategické cíle a jim přiřazena měřítka společně s cílovými hodnotami. Následně jsou stanoveny strategické iniciativy, které vedou ke splnění navržených cílů. Závěr práce se věnuje rizikům a přínosům, jež jsou s implementací konceptu Balanced Scorecard spojeny.

## **ABSTRACT**

Master's thesis deals with issue of the Balanced Scorecard model and the proposal of its implementation at chosen company. Strategic objectives of the perspectives are deduced on the basis of strategic and financial outcomes and also measures as well as target values are assigned to the strategic objectives. The strategic initiatives that lead to fulfill proposed strategic objectives are determined afterwards. The final part of this thesis deals with risks and benefits related to the Balanced Scorecard concept implementation.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Balanced Scorecard, strategická analýza, finanční analýza, strategické cíle, strategická mapa, měřítka výkonnosti, cílové hodnoty, strategické iniciativy, rizika, přínosy

## **KEY WORDS**

Balanced Scorecard, strategic analysis, financial analysis, strategic objectives, strategic map, performance measures, target values, strategic initiatives, risks, benefits



## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

KNAPOVÁ, B. *Návrh implementace modelu Balanced Scorecard ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 151 s.  
Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.





## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2016

.....  
Bc. Barbora Knapová



## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za odborné rady, připomínky a vedení při zpracovávání diplomové práce a za její vstřícný přístup. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Lubomírovi Oplatkovi ze společnosti KPS Metal a. s. za poskytnutá data, informace a podklady pro vypracování diplomové práce a za čas, který mi ochotně věnoval. Speciální poděkování patří mé rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu mého studia velmi podporovali jak finančně, tak především morálně, a kteří ve mě věřili.



# OBSAH

ÚVOD.....	15
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	17
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	19
1.1 Výkonnost podniku a přístupy k jejímu měření.....	19
1.2 Úvod do problematiky konceptu Balanced Scorecard.....	27
1.3 Perspektivy konceptu Balanced Scorecard.....	29
1.3.1 Finanční perspektiva.....	30
1.3.2 Zákaznická perspektiva.....	31
1.3.3 Perspektiva interních procesů.....	32
1.3.4 Perspektiva učení se a růstu.....	35
1.4 Implementace konceptu Balanced Scorecard.....	36
1.4.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC.....	37
1.4.2 Tvorba Balanced Scorecard.....	38
1.4.3 Proces rozšíření Balanced Scorecard (roll – out).....	40
1.4.4 Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard.....	40
1.5 Přínosy a bariéry konceptu Balanced Scorecard.....	41
1.6 Strategická analýza.....	42
1.7 Finanční analýza.....	49
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI.....	55
2.1 Představení společnosti.....	55
2.1.1 Historie společnosti.....	56
2.1.2 Výrobní program společnosti.....	57
2.1.3 Hlavní trhy a zákazníci společnosti.....	58
2.2 Strategická analýza společnosti.....	59

2.2.1	SLEPTE analýza .....	59
2.2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	66
2.2.3	Porterův hodnotový řetězec.....	69
2.2.4	McKinsey 7S model .....	76
2.2.5	SWOT analýza .....	82
2.3	Finanční analýza .....	86
3	NÁVRH IMPLEMENTACE MODELU BSC.....	104
3.1	Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC .....	104
3.2	Tvorba Balanced Scorecard.....	108
3.2.1	Odvození strategických cílů .....	109
3.2.2	Tvorba strategické mapy .....	117
3.2.3	Určení měřítek a cílových hodnot .....	118
3.2.4	Stanovení strategických akcí .....	126
3.3	Proces rozšíření Balanced Scorecard (roll – out) .....	130
3.4	Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard .....	131
4	RIZIKA IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD .....	133
5	PŘÍNOSY BALANCED SCORECARD .....	137
	ZÁVĚR.....	139
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	141
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	149
	SEZNAM GRAFŮ .....	149
	SEZNAM TABULEK.....	150
	SEZNAM PŘÍLOH .....	151

## ÚVOD

V současné době plné globalizace, změn a především příležitostí k rozvoji musí podnikatelské subjekty soustavně hledat způsoby jak inovovat a odlišit se od ostatních společností, aby na trhu vynikaly a udržely si tak svou konkurenceschopnost. Společnosti by měly využívat systémy měření a hodnocení jejich výkonnosti, hledat a nalézt správné konkurenční výhody a na základě toho zvyšovat svoji výkonnost. Tímto způsobem si udrží stávající zákazníky, přilákají nové a vybudují si nejen dobré postavení na trhu, ale i dobré jméno.

Podnikatelské subjekty po několik století sledovaly svoji výkonnost pouze prostřednictvím účetnictví, později však byly do praxe zaváděny finanční ukazatele, pomocí kterých by mohly měřit a hodnotit jejich fungování a hospodaření s majetkem. Tato tradiční finanční měřítka se však s postupem času stávala nedostačujícími, nicméně i dnes mnoho společností tyto ukazatele využívá a manažeři tak zpětně hodnotí finanční zdraví společnosti a navrhuji změny pro zlepšení situace a výkonnosti.

V současném dynamickém podnikatelském prostředí už nestačí vykazovat pouze finanční stabilitu a výkonnost, ale je nezbytné, aby podnikatelský subjekt svým zákazníkům a obchodním partnerům poskytoval vyšší hodnotu než konkurence skrze nabídku vysoce kvalitních výrobků a služeb, byl schopen se flexibilně přizpůsobovat měnícím se potřebám zákazníků i trhů, neustále zlepšoval a rozvíjel své vnitropodnikové procesy, stejně tak zvyšoval kvalifikaci a odborný růst svých zaměstnanců, neboť ti jsou v současné době u většiny podniků zdrojem bohatství.

Tyto a další potřeby vedly k tvorbě hodnotícího systému vycházejícího ze strategie společnosti, protože podnikové procesy a spokojenost zákazníků, zaměstnanců i managementu společnosti vychází právě ze schopnosti si správně definovat strategii a propojit ji se všemi procesy, jež jsou v podniku uskutečňovány. Převedením strategie podniku do konkrétních strategických cílů, propojením finančních a nefinančních ukazatelů a vymezením strategických iniciativ společnost vytvoří strategický systém řízení. Tento systém bude pro společnost východiskem správného nasměrování k dosažení vznešené vize a strategie, ale i cestou k dosažení budoucího úspěchu. Za účelem vytvoření jednotné koncepce manažerského systému řízení je však nezbytné,

aby se strategií podniku byl ztotožněn nejenom management společnosti, ale zejména její zaměstnanci, kteří ji budou dále sdílet a šířit směrem k zákazníkům.

Z toho důvodu začali manažeři v devadesátých letech minulého století používat systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku neboli Balanced Scorecard označovaný také zkratkou BSC. Ten se vyznačuje schopností převést strategii společnosti do konkrétních operativních úkonů a napomáhat její realizaci, čímž se v dnešním globalizovaném světě zařazuje mezi oblíbené a nejčastěji používané systémy řízení. Model Balanced Scorecard se využívá jako nástroj pro hodnocení výkonnosti podniku, ale především pro strategické plánování a řízení. K těmto účelům jej využívají podniky, které chtějí být efektivní, strategicky zaměřené a dlouhodobě konkurenceschopné. Na rozdíl od tradičních finančních ukazatelů se model Balanced Scorecard neorientuje na minulost, ale na budoucí vývoj a dále na dosažení stanovených strategických cílů, jimž jsou přiřazena měřítka včetně požadovaných cílových hodnot.

Balanced Scorecard poskytuje komplexní pohled na výkonnost společnosti a její posouzení skrze pohled na oblast lidských zdrojů, zákazníků, interních procesů a financí. Celkovým propojením těchto oblastí se strategickým řízením lze dosáhnout vytyčených cílů, efektivně zvyšovat výkonnost a směřovat k dlouhodobému růstu a rozvoji.



## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem předkládané diplomové práce je navrhnout způsob implementace zjednodušeného modelu Balanced Scorecard, jakožto strategického nástroje řízení a měření výkonnosti, ve společnosti KPS Metal a. s. za účelem zvýšení výkonnosti, zlepšení konkurenceschopnosti a zejména dosažení dlouhodobého růstu a rozvoje.

Podkladem pro naplnění primárního cíle bude splnění dílčích cílů, tedy získání poznatků z teoretických východisek a strategické analýzy, zhodnocení stávající situace podniku KPS Metal a. s. z pohledu vybraných ukazatelů finanční analýzy a naplnění jednotlivých fází implementace Balanced Scorecard. Zdrojem informací pro splnění dílčích cílů budou vnitropodnikové materiály společnosti, její výroční zprávy za období 2010 – 2014 a rovněž informace nefinančního charakteru získané na základě osobních konzultací s managementem podniku.

Diplomová práce bude rozčleněna do 5 částí. První část práce bude zaměřena na teoretická východiska, kde budou vymezeny základní pojmy týkající se problematiky výkonnosti podniku a přístupů k jejímu měření včetně problematiky konceptu Balanced Scorecard. Následně budou rozebrány jednotlivé perspektivy modelu BSC, popsán způsob jeho tvorby včetně postupu jeho implementace a rovněž budou uvedeny přínosy a bariéry, jež s implementací souvisí. Závěr této části se bude věnovat základním pojmům strategické a finanční analýzy.

Na teoretickou část diplomové práce bude navazovat analytická část, v rámci které bude představena společnost KPS Metal a. s. včetně její stručné historie, výrobního programu a hlavních trhů a zákazníků. Následně bude provedena strategická analýza, jejímž úkolem bude prostřednictvím SLEPTE analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, Porterova hodnotového řetězce a McKinseyho modelu 7S identifikovat, analyzovat a zejména zhodnotit faktory, které by mohly mít na implementaci modelu Balanced Scorecard v budoucnu vliv. Na základě výsledků strategické analýzy budou pomocí SWOT analýzy sumarizovány silné a slabé stránky společnosti KPS Metal a. s. a její příležitosti a hrozby. Posledním krokem této části diplomové práce bude analýza finanční situace podniku vybranými ukazateli finanční analýzy za období 2010 - 2014 včetně souhrnného zhodnocení.

Třetí část práce bude věnována návrhu implementace modelu Balanced Scorecard, kdy budou nejprve zpracovány organizační předpoklady pro implementaci BSC, následně bude vyjasněna strategie společnosti KPS Metal a. s. a vytvořen model Balanced Scorecard na míru podnikatelského subjektu. Další kapitoly této části práce budou zaměřeny na proces roll – out a zajištění kontinuálního nasazení modelu Balanced Scorecard do systému řízení společnosti. Tato část práce by měla naplňovat cíl diplomové práce.

Závěrečná část diplomové práce se bude nejprve zabývat analýzou rizik, prostřednictvím které budou identifikována a zhodnocena možná rizika, jež mohou bránit úspěšné implementaci modelu Balanced Scorecard ve společnosti KPS Metal a. s. Kvantifikovaná rizika budou rovněž zanesena do mapy rizik a stanoveno, jakým rizikům musí podnik věnovat obzvlášť pozornost. Poté budou sumarizovány a zhodnoceny přínosy vyplývající z navrhované implementace modelu Balanced Scorecard.

Za účelem vyhodnocení současné situace společnosti KPS Metal a. s. bude využita metoda analýzy, přičemž výsledky budou zpracovány jak metodou dedukce a indukce, tak také metodou vyvozování obecně platných závěrů. V závěru diplomové práce bude využita i metoda syntézy, díky níž dojde k opětovnému spojení jednotlivých částí v celek a na základě toho bude navržen způsob implementace modelu Balanced Scorecard ve společnosti KPS Metal a. s.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Kapitola teoretická východiska práce pojednává nejprve o problematice výkonnosti a přístupech k jejímu měření jak z pohledu tradičních, tak z pohledu moderních měřítek výkonnosti podniku. Tuto podkapitolu poté uzavírá stručné pojednání o komplexních přístupech k měření výkonnosti podniku, které jsou v současné době hojně využívány jak tuzemskými, tak zahraničními společnostmi. Následující podkapitoly jsou s velkým důrazem věnovány konceptu Balanced Scorecard, který je důležitým východiskem pro zpracování praktické části diplomové práce. Závěrem jsou uvedeny v samostatných podkapitolách teoretické poznatky vztahující se ke strategické a finanční analýze. Veškeré informace a poznatky jsou čerpány z literárních zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

## 1.1 Výkonnost podniku a přístupy k jejímu měření

Výkonnost je v každodenním životě nejenom mnoha podnikatelských subjektů běžně užívaným pojmem, obsah tohoto pojmu však není přesně vymezen a v praxi je řadou autorů pojímán odlišně. Bez ohledu na obor, v jakém na tento pojem pohlížíme nebo autora, zůstává obsahově definice výkonnosti přibližně stejná. Podle Wagnera (2009) výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost na základě podobnosti s jiným způsobem vykonání této činnosti.

Naopak definice Evropské nadace pro řízení jakosti (EFQM – European Foundation for Quality Management) pojímá výkonnost jako míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací, ale i jejími procesy. (Solař a Bartoš, 2006)

Významnost pojmu výkonnost je možné v souvislosti s podnikem charakterizovat také jako způsob vymezení podstaty existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšnosti a schopnosti přežití v dalších obdobích. Existence podnikatelského subjektu a jeho udržení se na trhu je spojena s transformací vstupů na výstupy takovým způsobem, aby hodnota výstupů byla vyšší než hodnota vstupů. Klíčem k získání této vyšší hodnoty výstupů je prodej zákazníky žádaných výrobků či služeb na trhu. V důsledku toho je tedy cílem jak vzniku, tak existence každého podnikatelského procesu zhodnotit vstupy získáním vyšší hodnoty od zákazníka. (Fibířová a Šoljaková, 2005)

Obecně pojímá výkonnost podniku všechny oblasti podnikových činností, které je zapotřebí skloubit tak, aby výsledkem byl fungující a prosperující podnikatelský subjekt s dlouhodobou perspektivou existence a schopností pružně reagovat a přizpůsobit se měnícím se podmínkám. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013)

Výkonnost podnikových činností závisí na míře využití konkurenční výhody. V současné turbulentní době, kdy dochází k neustálým změnám v podnikatelském prostředí, je pro společnost velmi obtížné si vytvořenou konkurenční výhodu udržet, zejména z dlouhodobého hlediska. *„Úspěšně se mohou rozvíjet pouze ty subjekty, které reagují na měnící se podmínky podnikání, sledují a průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a usilují o její trvalé zvyšování.“* (Pavelková a Knápková, 2012)

Nezbytným předpokladem úspěšnosti každého podniku a jeho schopnosti obstát v silném konkurenčním prostředí je pravidelné měření a vyhodnocování jeho výkonnosti. Efektivní měření výkonnosti podniku je klíčem pro zajištění úspěšné implementace podnikové strategie. Podnik musí být schopen měřit svoji výkonnost, zejména co se týče nákladů, kvality, flexibility, ale i hodnoty podniku (Harvey, 2008)

Efektivně fungující podnik, který je schopen obstát v konkurenčním boji, by měl nejenom plnit přání, ale také splňovat očekávání veškerých osob zainteresovaných s podnikem. Tito stakeholders mohou poté hodnotit výkonnost z různých hledisek, ať už se jedná o konkrétní vlastníky, kteří očekávají minimálně zhodnocení vložených prostředků, zaměstnance, které především zajímá jistota pracovní pozice a odměna za práci nebo věřitele, kteří požadují určitou míru solventnosti podniku. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013)

Vzhledem k existenci různých hledisek hodnocení výkonnosti podniku je zřejmé, že jim budou odpovídat i jiná výkonnostní měřítka. Tato měřítka se vlivem rozvoje společnosti i změn podnikatelského prostředí postupně měnila, vyvíjela a přizpůsobovala se jak potřebám uživatelům, tak zejména neustále se měnícím podmínkám podnikání. Parmenter (2008) ve své publikaci rovněž uvádí, že mnoho společností v současné době pracuje se špatnými klíčovými ukazateli, a to proto, že jen málo společností ví, co se pod pojmem klíčový ukazatel skrývá. Klíčová měřítka neboli měřítka výkonnosti jsou souborem měřítek, která se zaměřují na ta hlediska výkonnosti, která jsou jak pro současný, tak především budoucí úspěch podniku nejkritičtější.

K měření výkonnosti podnikatelského subjektu je třeba přistupovat jako k činnosti, která může být popsána, interpretována a v neposlední řadě komunikována. Za účelem správné interpretace a komunikace je nezbytné stanovit vhodné měrné veličiny a s nimi související měrné jednotky (Wagner, 2009)

Přístupy k hodnocení (měření) výkonnosti podnikatelského subjektu je možné rozdělit do dvou skupin, a to na tradiční neboli klasické a moderní přístupy:

### **Tradiční přístupy k měření výkonnosti**

Tyto přístupy vycházejí zejména z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání a vyznačují se tím, že k vyjádření cílů používají velké množství ukazatelů. (Pavelková a Knápková, 2012) Klasické přístupy jsou ve většině případů orientovány do minulosti (přinejlepším do současnosti) a hodnocení výkonnosti je tak spíše zaměřeno na finanční kritéria. Cílem tradičních přístupů je především určení výkonnostních indikátorů, jež by umožňovaly srovnání, poznání trendů případně by sloužily k odhalování potenciálních rezerv. (Veber & kol., 2009)

Podstatou klasických přístupů je finanční řízení, jehož základem je finanční analýza. Finanční analýza by měla podniku pomoci zhodnotit finanční výkonnost, a to v návaznosti na vývoji finančních ukazatelů. Finanční výkonnost podnikatelského subjektu by měla odrážet výsledky chování společnosti ve finanční, ale i v nefinančních oblastech podnikového řízení. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013)

Podle Pavelkové a Knápkové (2012) se řadí mezi tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku ukazatele absolutní hodnoty zisku, hotovostních toků a ukazatele rentability. I přesto, že mají tyto tradiční ukazatele řadu úskalí, a sice že neberou v úvahu pojem riziko, vliv inflace, nezohledňují časovou hodnotou peněz a většinou se neobejdou bez dodatečných informací, týkajících se vývoje likvidity, vztahu majetkové a finanční struktury či využití aktiv podniku, jsou pro finanční řízení nepostradatelné. Pouze finanční ukazatele podávají manažerům informace o tom, zda podnik vytváří hodnoty a umožňují jim také zjistit, zda přijatá opatření přispěla k tvorbě hodnot. Na druhou stranu je velmi obtížné propojit komplexní finanční ukazatele s vývojem základních interních procesů a dalších oblastí, jež podmiňují úspěch podnikatelského subjektu (Solař a Bartoš, 2006)

### **Moderní přístupy k měření výkonnosti**

Moderní ukazatele měření výkonnosti vznikají a postupně v podnikové praxi zdomácňují, a to v důsledku kritiky klasických ukazatelů. Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti podniku převážně plyne z koncepční bariéry mezi tržním oceněním podniku a výkonností měřenou na základě účetních dat. Rovněž je většina těchto ukazatelů založená na účetních metodách a postupech, které ne vždy odpovídají ekonomickému pohledu na výkonnost podniku. (Pavelková a Knápková, 2012)

Podle Vysušila (2004) jsou v nynější době klasické finanční ukazatele považovány za nedostatečné právě proto, že nezohledňují budoucnost, chybí zde analyzování hybných sil. Právě tento nedostatek, stejně tak výše zmíněné výhrady, nahrazují nové, modernější přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku.

Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku se neomezují pouze na finanční aspekty hodnocení výkonnosti společnosti, ale snaží se zapojit do hodnocení i nefinanční kritéria. Jejich velkou předností je skutečnost, že se zaměřují do budoucnosti. (Veber & kol., 2009)

Dle Mařika a Maříkové (2005) by měly moderní ukazatele výkonnosti podniku splňovat následující kritéria:

- vykazovat co nejuzší vazbu na hodnotu akcií (shareholder value),
- umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím a to včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny,
- překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům finanční efektivity (je potřeba aby ukazatele zahrnovaly kalkulaci rizika a braly v úvahu i rozsah vázaného kapitálu),
- umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniku.

Výše zmíněné požadavky by měly být doplněny i o kritérium toho, aby ukazatele umožňovaly jasnou a přehlednou identifikaci jejich vazby na všechny úrovně řízení a dále by měly podporovat řízení hodnoty. (Pavelková a Knápková, 2012). Mezi modernější měřítka řízení výkonnosti jsou zahrnovány například diskontované cash flow (DCF), tržní přidaná hodnota (MVA), ekonomická přidaná hodnota (EVA) či rentabilita investic založená na peněžních tocích (CFROI). Zmíněné modernější přístupy hodnotového řízení se vyznačují snahou o propojení všech činností v podniku

i lidí, kteří jsou zainteresováni do podnikových procesů, a to jedním kritériem – dělat vše proto, aby byla zvýšena hodnota vložených prostředků vlastníky podniku. Do ukazatelů je implementována kategorie ekonomického zisku, tj. vedle běžných nákladů zohledňují tyto ukazatele i alternativní náklady kapitálu, jež představují výnosy z nevyužitých investičních příležitostí vlastníka podniku, které nesou stejné riziko jako daný podnik. (Wagner, 2009; Pavelková a Knápková, 2012)

V současné době je velmi obtížné nalézt a určit správná měřítka výkonnosti, a proto se využívají různé koncepty a kombinace ukazatelů. V důsledku rostoucích požadavků podniků a jednotlivých stakeholders vzniklo v posledních letech mnoho komplexních přístupů k měření a řízení výkonnosti. Mezi často využívané koncepty měření a řízení výkonnosti se řadí takové metody, jež splňují níže uvedená kritéria:

- hodnotové pojetí výkonnosti z pohledu stakeholders (vlastníků, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů aj.),
- podpora výkonnosti podnikových procesů,
- možnost synergického efektu konceptu Balanced Scorecard s ostatními vybranými koncepty řízení výkonnosti. (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011)

Solař a Bartoš (2006) poukazují na ukazatelové systémy jako na základ měření a řízení výkonnosti podniku a aby byly tyto systémy efektivní, musí ukazatele vycházet z kritických faktorů úspěchu strategických cílů, musí měřit malý počet klíčových, ale za to důležitých veličin, ukazatelové systémy musí být vyvážené a ukazatele musí být vytvořeny nejen pro podnikatelský subjekt jako celek, ale i pro všechny hierarchické organizační úrovně ve vzájemné návaznosti a v neposlední řadě se musí ukazatelové systémy změnit nebo minimálně přizpůsobit změnám podmínek okolí či změnám strategií.

Mnoho odborných publikací považuje za komplexní přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku benchmarking, EFQM Model Excellence, Six Sigma, Model Malcolma Baldridge a v neposlední řadě koncept Balanced Scorecard. V následující části této podkapitoly budou stručně uvedeny jednotlivé systémy měření a řízení výkonnosti podniku. Konceptem Balanced Scorecard, jež je východiskem pro zpracování praktické části diplomové práce, se budou detailně zabývat následující podkapitoly.

## **Benchmarking**

Benchmarking je možné charakterizovat jako soustavný a systematický proces, který se zaměřuje na porovnávání vlastního podniku se špičkovými světovými společnostmi jak v oblasti struktury, procesů, jejich efektivnosti a kvality, ale i v oblasti konkurenceschopnosti produktů a služeb s cílem zdokonalit vlastní podnik. (Solař a Bartoš, 2006) Benchmarking tedy představuje proces, během kterého podniky hodnotí vlastní výkony a porovnávají je s výkony jiných podniků buď podobné velikosti, nebo podobného zaměření. Pomocí benchmarkingu mohou podniky porozumět svým silným, ale i slabým stránkám a stanovit si cíle a strategie, jež jim pomohou ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti. (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011).

Nenadál (2004) dodává, že benchmarking musí být považován za trvalou součást strategického managementu v jakékoli organizaci, nemůže být založen jen na konstatování, že některá společnost je lepší či slabší, ale musí být založen na měření vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti, může být zaměřen na srovnávání a měření čehokoliv, co si podle vedení zaslouhuje pozornost (např. identifikované slabé stránky vlastních procesů, produktů, způsobilosti zaměstnanců apod.). Právým smyslem je získat inspirativní informace pro procesy neustálého zlepšování. Dle Vebera & kol. (2009) je smyslem benchmarkingu poznání vlastního postavení ve srovnání s druhými a posílení tohoto postavení s důrazem na to, co daná organizace sama dobře umí a na učení se od jiných tomu, v čem oni sami jsou lepší.

## **EFQM Model Excellence**

EFQM Model Excellence se rovněž řadí ke komplexním konceptům, které se zabývají výkonností podniku a jeho činností. Primárním zájmem tohoto modelu jsou jeho podnikové procesy, jejichž úspěšné řízení vede k dosahování tzv. excelentních výsledků. Vychází z předpokladu, že excelentních výsledků organizace může dosáhnout pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Tyto výsledky jsou však podmíněny precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů (včetně lidských) a utváření partnerství. (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011; Nenadál, 2004)



Dle Pavelkové a Knápkové (2012) slouží tento model jako prostředek k sebehodnocení podniku, kdy je v podstatě managementu umožněno zjistit, zda se podnik vyvíjí správným směrem, je mu umožněno porovnat se s jinými podniky a identifikovat, kde má společnost největší prostor pro další zlepšení. Výstupy ze sebehodnocení pomocí modelu EFQM Excellence se uplatňují při strategickém plánování a jako nástroj provozního, ale i projektového řízení. Koncept tohoto modelu se rovněž využívá k identifikaci silných a slabých stránek podniku, k iniciaci a řízení kontinuálního procesu zvyšování výkonnosti či k využívání nejlepších praktik (best practices).

Mimo výše zmíněných možností se EFQM Model Excellence vyjímá řadou dalších výhod (Janišová a Křivánek, 2013):

- identifikuje oblasti pro zlepšení s největším potenciálem,
- je založen na sebehodnocení a poměřování se s benchmarkem nejlepší praxe,
- je založen na faktech a je tedy objektivní,
- zkoumá podnikatelský subjekt v dynamických příčinných souvislostech,
- hybnými silami výkonnosti jsou vedení a procesy.

EFQM Model Excellence je sestaven z devíti základních kritérií, z nichž prvních pět (vedení; pracovníci; strategie; partnerství a zdroje; procesy, produkty a služby) tvoří *předpoklady* (nástroje a prostředky) proto, aby organizace dosáhla vynikajících výsledků, a ukazují, jak by mělo být v organizaci postupováno, tj. jaké přístupy, metody a nástroje jsou využívány za účelem maximalizace výsledků. Zbýlá kritéria, označovaná jako *výsledková kritéria* (výsledky vzhledem k pracovníkům; výsledky vzhledem k zákazníkům; výsledky vzhledem ke společnosti; klíčové výsledky), ukazují, co už bylo organizací dosaženo ve všech významných oblastech její činnosti. (Grasseová a kolektiv, 2012)

### **Six Sigma**

Termín Six Sigma je možné charakterizovat jako manažerskou filosofii, která využívá procesní řízení, prosazuje rozhodování na základě naměřených hodnot a je založena na principu neustálého zlepšování. Ve své podstatě představuje strukturovaný a vysoce kvantitativně založený přístup ke zlepšování kvality produktů, ale i procesů prostřednictvím týmové práce s cílem dosáhnout maximálního obchodního úspěchu společnosti. (Sixsigma-iq.cz, 2015)

Six Sigma znamená strategii řízení, jež je využívána úspěšnými podnikatelskými subjekty, orientujícími se na vysokou kvalitu ve všech odvětvích průmyslu. Tato metoda je pojímána jako nástroj umožňující dosažení podnikatelské úspěšnosti (Business Excellence) na základě zabezpečování jakosti. Six Sigma pomáhá nejen nalézt cestu jak měřit a analyzovat výkon společnosti, ale také obsahuje návody, jak výkonnost a řízení společnosti zlepšovat. (Bartoš, 2015) Tato metoda si dle Střelce (2012) klade za cíl maximalizovat zisk, zvýšit produktivitu, redukovat obslužné doby, efektivně využívat zdroje, monitorovat procesy k jejich úspěšnému řízení či zabezpečit růst podílu na trhu.

Six Sigma má pozitivní vliv na kvalitu, čas a náklady (na výrobu, opravy) a v některých případech i na inovaci. Je široce akceptovaným přístupem k budování excelence kontinuálního zlepšování výrobků a procesů. Ve svém jádru představuje systém, který naslouchá požadavkům zákazníka, měří mezery ve výkonnosti, analyzuje příčiny a implementuje změny. (Pavelková a Knápková, 2012)

### **Model Malcolma Baldrige**

Model Malcolma Baldrige je zaměřen na hodnocení potenciálů a dosažených výsledků daného podnikatelského subjektu. V rámci tohoto modelu je rozlišováno sedm hlavních kritérií, které jsou logicky členěny do dvou triád, a to triádu vůdcovství (kritéria 1-3) a triádu výsledků (kritéria 5-7), přičemž čtvrté kritérium je považováno za rozhodující složku, jež přispívá k efektivnímu řízení organizace spojeného se zlepšováním výkonu a konkurenceschopnosti. Tato složka je do jisté míry prezentována jako integrující složka mezi dvěma triádami. Jednotlivá kritéria jsou uspořádána tak, aby napomohla podnikům v používání integrovaného přístupu k řízení výkonnosti zaměřeného na tvorbu zvyšující se hodnoty pro zákazníka, ke zlepšování efektivnosti v rámci organizace jako celku a rovněž ke zvyšování úrovně způsobilosti. (Bartoš, 2015)

Kritéria vedení, strategické plánování a zaměření na zákazníky a trh představují triádu vůdcovství a jejich propojení zdůrazňuje důležitost zaměření managementu na strategii a zákazníky. Triáda výsledků je naopak představována kritériem řízení lidských zdrojů, řízení procesů a výsledky. Veškerá uvedená kritéria doplňuje měření, analýza a znalostní management, jakožto čtvrté kritérium. (Bartoš, 2015)

## 1.2 Úvod do problematiky konceptu Balanced Scorecard

Koncept Balanced Scorecard (dále také BSC) představuje manažerský nástroj, který byl v devadesátých letech 20. století představen R. Kaplanem a D. Nortonem. Balanced Scorecard, v překladu systém vyvážených ukazatelů, vzájemně propojuje korporátní strategii s operativními aktivitami s důrazem na jejich měření a řízení. (Fotr, 2012). Koncept Balanced Scorecard je jedním z nepropracovanějších a nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti, který se zaměřuje jak na samotnou problematiku měření výkonnosti, tak i na její zasazení do celého systému řízení podnikové výkonnosti. (Wagner, 2009)

Podnětem ke vzniku metody Balanced Scorecard byl střet mezi nutností podnikatelského subjektu být dlouhodobě konkurenceschopným a strnulým modelem finančního účetnictví. (Kaplan a Norton, 2007) Dalším důvodem pro zavádění BSC byla nutnost prosazení strategie, nutnost zpřehlednění reportingu, nutnost zjednodušení procesu plánování a nutnost zlepšení externího reportingu. (Horváth & Partners, 2002)

Úkolem BSC je dle Solaře a Bartoše (2006) přetransformovat vizi a strategie společnosti do konkrétních cílů, ukazatelů, úkolů, ale i opatření, které zabezpečí jejich realizaci v oblasti operativního řízení.

Na základě převedení strategie do jasných cílů poskytuje manažerům, ale i ostatním pracovníkům komplexní a především srozumitelný přehled o strategických záměrech společnosti a jejich postupném naplňování. (Košťan a Šuleř, 2002)

Balanced Scorecard zachovává tradiční finanční měřítka výkonnosti, která vypovídají o minulých finančních transakcích a doplňuje je o nová měřítka tzv. hybných sil budoucí výkonnosti s cílem vytvořit ucelenější model pro hodnocení výkonnosti. V podstatě jsou ukazatele výkonnosti rozděleny na předstižené indikátory a zpožděné indikátory. Hybné ukazatele čili ukazatele předstihu předpovídají budoucnost, jsou pro budoucí úspěšnost podniku rozhodující a jejich vazba i vazba na ostatní ukazatele je kausální. Jedná se například o růst obrátu, zvyšování hodnoty pro zákazníka, rekvalifikace zaměstnanců či zvýšení produktivity. Zpožděné indikátory naopak vyjadřují skutečnost, které se společnosti podařilo dosáhnout a ve vztahu k ukazatelům předstihu vyjadřují následek dějů a procesů. Takovými ukazateli jsou například ukazatele spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, velikosti tržních podílů

nebo i ukazatele rentability a výše tržeb. (Kaplan a Norton, 2007; Knápková, Pavelková a Šteker, 2013; Solař a Bartoš, 2006)

Rozšířením konceptu o nefinanční měřítka je umožněno managementu měřit, jak jednotlivé podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné i budoucí zákazníky, jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, způsobů práce a systémů, jež jsou důležité pro zvyšování budoucí výkonnosti. (Kaplan a Norton, 2007; Horváth & Partners, 2002)

Balanced Scorecard při správném výběru cílů a měřítek objasní směřování společnosti z hlediska strategie, umožní její měření a současně lze prostřednictvím BSC usměrnit chování organizace v souladu se strategií, neboť cíle ovlivňují chování. Strategické cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie společnosti, a aby bylo možné plánovat a sledovat jejich dosažení, je nezbytné k těmto cílům přiřadit odpovídající finanční a nefinanční měřítka stejně tak i cílové a skutečné hodnoty těchto měřítek. Prostřednictvím strategických akcí, které jsou přiřazeny jednotlivým cílům, by poté mělo dojít k jejich dosažení. Balanced Scorecard měří výkonnost podniku pomocí čtyř na sebe navazujících perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu, které tvoří rámec Balanced Scorecard. Dle autorů tohoto konceptu jsou tyto perspektivy dostačující, nicméně je možné je rozšířit případně přizpůsobit specifickým podmínkám oboru či korporace. (Horváth & Partners, 2002; Kaplan a Norton, 2007) Bartoš (2015) dodává, že u specifických odvětví lze rozšířit základní perspektivy i o oblast ekologie a bezpečnosti případně lze zařadit i perspektivu výkonnosti dodavatelů.

Metoda Balanced Scorecard nepředstavuje pouze operační či taktický systém měřítek, ale je mnoha inovativními společnostmi využívána i jako strategický manažerský systém, tzn., že BSC využívají podniky k řízení své dlouhodobé strategie a k realizaci níže uvedených kritických manažerských procesů (Kaplan and Norton, 1996):

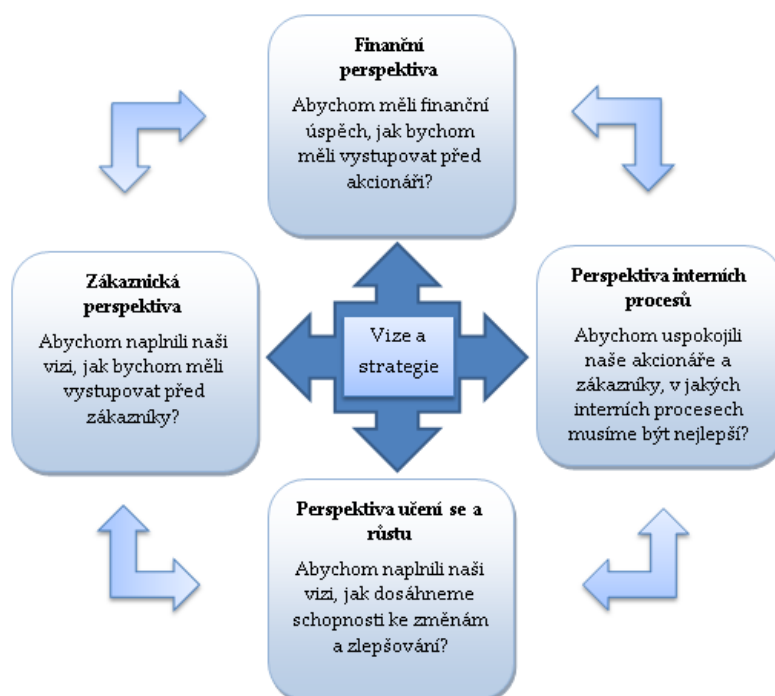
- k vyjasnění a převedení vize a strategie do určitých cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

### 1.3 Perspektivy konceptu Balanced Scorecard

Implementace BSC do strategického systému společnosti znamená, že jsou cíle, měřítka a strategické akce přiřazeny konkrétnímu úhlu pohledu neboli perspektivám. Koncept Balanced Scorecard identifikuje čtyři obecné perspektivy, které pokrývají hlavní oblasti podnikové strategie, nicméně jak už bylo zmíněno v podkapitole 1.2, je možné rozšířit či přizpůsobit jak počet, tak obsah jednotlivých perspektiv konkrétním potřebám podnikatelského subjektu. (Kaplan a Norton, 2007)

Dle Grasseové a kolektivu (2012) je doporučováno, aby počet perspektiv nebyl vyšší než šest a to z důvodu přehlednosti strategické mapy, o které bude pojednáno v následující podkapitole. Čtyři základní perspektivy modelu BSC umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými a hybnými silami těchto výstupů a rovněž zajišťují rovnováhu mezi finančními neboli tvrdými a nefinančními neboli měkkými (subjektivnějšími) měřítky. (Kaplan a Norton, 2007)

Na níže uvedeném obrázku 1 jsou graficky znázorněny jednotlivé základní perspektivy konceptu Balanced Scorecard včetně principu převedení strategie a vize společnosti do operačních úkonů.



**Obr. 1: Balanced Scorecard jako rámec pro převedení strategie do operačních úkonů**

(Upraveno dle Grasseová a kolektiv, 2012)

### 1.3.1 Finanční perspektiva

Základní otázkou, kterou se finanční perspektiva zabývá, je: „*Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?*“ (Grasseová a kolektiv 2012)

Ve finanční perspektivě jde o vytváření hodnoty tzv. value based management a ve své podstatě se zaměřuje na sledování spokojenosti vlastníků, aby byl pro ně podnikatelský subjekt dostatečně výnosný, zdrojem moci i prestiže. (Sedláček, 2011)

Finanční perspektiva je dle Fotra (2012) s velkým citem vnímána akcionáři, protože vývoj finančních ukazatelů poskytuje obraz o dynamice zhodnocování obchodních podílů a odpovídá na otázku, jakých hodnot musí sledované finanční ukazatele dosáhnout, aby bylo naplněno očekávání akcionářů, tedy zhodnocení jejich majetku. K dosažení dlouhodobé ekonomické výkonnosti je nezbytné, aby byly dlouhodobé finanční cíle propojeny s interními i hodnotovými procesy a dále s cíli v oblastech péče o zákazníka i zaměstnance. (Kaplan a Norton, 2007).

Balanced Scorecard zachovává perspektivu finanční z toho důvodu, že hodnotová měřítka jsou důležitá při sumarizaci měřitelných ekonomických důsledků již uskutečněných akcí. Tato měřítka poukazují na skutečnost, že zavádění a následná realizace strategie společnosti vedou k zásadním zlepšením. (Kaplan a Norton, 2005).

Horváth & Partners (2002) ve své publikaci uvádí, že cíle a měřítka této perspektivy měří hodnotový efekt realizace strategie a že finanční perspektiva zachycuje, zda byl realizován konečný cíl hospodaření korporace, čili zda se podniku podařilo realizovat dlouhodobý ekonomický zisk. Košťan a Šuleř (2002) doplňují, že se finanční cíle ve většině případů týkají zvýšení ceny akcií, návratnosti investovaného kapitálu, tvorby cash flow případně i nárůstu tržeb. Finanční cíle se obvykle vztahují k ziskovosti, kterou lze měřit pomocí provozního zisku, ROCE (rentability investovaného kapitálu) nebo ekonomické přidané hodnoty EVA. (Kaplan a Norton, 2005)

Solař a Bartoš (2006) dodávají, že ukazatele pro měření finanční výkonnosti musí plnit dvě funkce, a sice:

- definovat finanční výkon, jenž je od realizace strategie očekáván,
- sloužit jako konečné cíle pro cíle a ukazatele všech ostatních strategií.

Vrcholové finanční cíle jsou cíli konečnými pro veškeré strategické oblasti, jejichž cíle musí být zaměřeny na finanční oblast. U většiny společností jsou hybnými silami k dosažení finančních cílů zvyšování obrátu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, snižování rizik či vhodnější využívání aktiv. (Solař a Bartoš, 2006)

### **1.3.2 Zákaznická perspektiva**

Základní otázka perspektivy orientující se na zákazníky zní: *„Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“* (Grasseová a kolektiv, 2012) Dle Fotra (2012) tato perspektiva odpovídá na otázku, v jakém světle se musí společnost zákazníkům jevit, aby naplnila svoji vizi.

Jak už samotný název napovídá, zákaznická perspektiva zaměřuje pozornost na zákazníka. V rámci této perspektivy jsou definovány cíle, jež souvisí se vstupem na trh a umístěním na trhu, proto si musí podnikatelský subjekt ujasnit, jaké cílové zákazníky chce obsluhovat a jak by chtěl být těmito zákazníky vnímán, tzn., jaký užitek jim chce poskytovat. (Grasseová a kolektiv, 2012)

Niven (2006) ve své publikaci uvádí, že ne každá potenciální zákaznická skupina zajistí společnosti rentabilní růst či bude jeho produkty vnímat jako hodnotné, z toho důvodu je potřeba vymezit takové zákaznické segmenty, které budou představovat to nejlepší na trhu pro konkrétní nabídky daného podniku, jež jsou vytvářené v souladu s podnikovou strategií. S tím souvisí i potřeba podniku vyjádřit důvod, proč by si měli zákazníci daný výrobek či službu zakoupit, tedy potřeba definovat hodnotovou nabídku.

Hodnotová nabídka popisuje, jak se společnosti budou navzájem odlišovat a v důsledku toho, jaké tržní segmenty obsluhovat. Cílem každého podniku je zvyšovat hodnotu pro zákazníka, a aby tato hodnota co nejlépe odpovídala rostoucím požadavkům a přáním zákazníků, volí si jednotlivé podniky jednu ze tří nabízených politik, kterou budou vůči svým zákazníkům uplatňovat. Jednou z těchto politik je politika „produktové vůdcovství“, která se vyznačuje neustálými inovacemi produktů ve snaze nabídnout to nejlepší na trhu. Naopak politika „provozní dokonalosti“ spočívá v soustředění se společnosti na nízké ceny a širokou nabídku produktů. Poslední politika označovaná jako „budování zákaznických vztahů“ se orientuje na poskytování jakýchkoli řešení nezbytných k uspokojení specifických potřeb zákazníků. Cílem této

politiky je budování dlouhodobých vztahů se zákazníky skrze důsledné poznání zákaznických potřeb. (Niven, 2006)

Podnikatelské subjekty tedy v této perspektivě identifikují zákaznické, ale i tržní segmenty, na které se chtějí skrze svoji podnikatelskou činnost orientovat. Zákaznická perspektiva umožňuje stanovit příslušným cílovým a tržním segmentům klíčová měřítka výkonnosti. (Kaplan a Norton, 2005) Za základní měřítka této perspektivy jsou dle Knápkové, Pavelkové a Chodúra (2011) považována podíl na trhu, udržení zákazníků, akvizice nových zákazníků, spokojenost klientů a profitabilita zákazníků. Jednotlivá měřítka jsou vzájemně provázána, neboť spokojenost zákazníka vede k jeho loajalitě a udržení, přilákání nových odběratelů a s tím souvisejícímu růstu tržního podílu a příslibu zisku.

Ukazatel spokojenosti zákazníků je nejdůležitějším měřítkem, neboť se od něho odvíjí ostatní ukazatele. Spokojenost klientů roste, jestliže roste hodnota pro zákazníky u produktů, které mu podnikatelský subjekt nabízí. Hlavními faktory hodnoty pro zákazníka jsou *vlastnosti výrobků a služeb* (funkčnost, kvalita a cena), *vztahy se zákazníky* (dobré vztahy s odběrateli, flexibilita, kvalita servisu, přesnost dodávek, pružnost) a v neposlední řadě tvoří hodnotu pro zákazníka i *image a pověst* podniku. (Bartoš, 2015)

### 1.3.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních podnikových procesů se zabývá otázkou: „*Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?*“ (Grasseová a kolektiv, 2012)

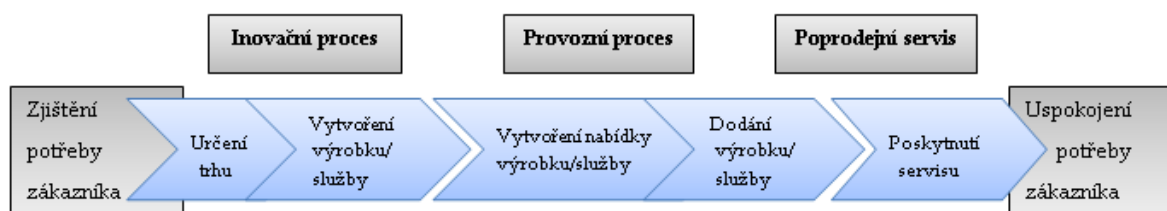
Tato perspektiva definuje nezbytné výstupy a konečné výkony procesů, jejichž realizace umožní dosáhnout finančních a zákaznických cílů. (Horváth & Partners 2002) Dle Grasseové a kolektivu (2012) jsou v této perspektivě zjišťovány klíčové interní procesy, ve kterých musí společnost dosahovat vynikajících výsledků, neboť právě tyto procesy jsou z hlediska strategie mimořádně významné. Pavelková a Knápková (2012) dodávají, že by měly být interní procesy řízeny a organizovány tak, aby výstup odpovídal požadavkům zákazníka a přitom byl realizován co nejehospodárněji.

Podnikatelské subjekty obvykle vyvíjejí pro perspektivu interních procesů cíle a měřítka ve chvíli, kdy jsou určeny cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy. Důvodem



této posloupnosti je možnost soustředit cíle i měřicí systém v oblasti zvyšování výkonnosti vnitřních procesů na řešení, které splňuje cíle, které jsou důležité z hlediska zákazníků a akcionářů. (Kaplan a Norton, 2007) Ukazatele této perspektivy, které se objevují u většiny podniků, jsou zvýšení produktivity, doba vývoje výrobku, doba od objednání k dodání, obrátka zásob apod. (Košťan a Šuleř, 2002)

Knápková, Pavelková a Chodúr (2011) ve své knize uvádějí, že každá společnost užívá unikátní skupinu procesů za účelem vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků, nicméně jako obecný model může být použit hodnotový řetězec, který zahrnuje inovační, provozní a poprodejní servis. Primárním cílem je uspokojení potřeby zákazníka a tato skutečnost včetně průběhu jmenovaných procesů je znázorněna na obrázku 2. Následně je uvedena charakteristika jednotlivých procesů.



**Obr. 2: Perspektiva interních procesů – obecný model hodnotového řetězce**  
(Upraveno dle Kaplan a Norton, 2007)

### **Inovační proces**

V rámci tohoto procesu podnikatelský subjekt hledá možnosti jak zlepšovat užitečnosti produktů z hlediska potřeb zákazníků, v podstatě cestou strategického marketingu zkoumá vývoj potřeb zákazníků a na tomto základě následně buď organizuje výzkum a vývoj nových výrobků a služeb, jenž potřeby zákazníků uspokojí, nebo zlepšuje stávající produkty. (Pavelková a Knápková, 2012; Solař a Bartoš, 2006)

Dle Kaplana a Nortona (2007) jsou vhodnými ukazateli pro měření výkonnosti tohoto procesu např. procento prodejů nových výrobků, doba vývoje nové řady výrobků nebo časové porovnání uvedení nového výrobku na trh v porovnání s plánem či konkurencí.

### **Provozní proces**

V podnicích zaujímá provozní proces roli krátkodobého vytváření hodnoty. Obvykle začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou produktů. (Kaplan a Norton, 2007)

V minulosti byla na tento článek hodnotového řetězce zaměřena ze strany podniků hlavní pozornost měření výkonnosti, nicméně v současné době, kdy stojí v popředí zákazník, je rozhodujícím faktorem pro dosahování jak zákaznických, tak finančních cílů inovační proces. Nelze ovšem říci, že bezporuchový provoz, dodržování stanovené kvality, snižování provozních nákladů či dodržování termínů dodávek ztrácí na významu. (Bartoš, 2015)

V rámci provozního procesu jsou sledována a vyhodnocována spolehlivost a doba trvání provozního procesu, kvalita procesu a v neposlední řadě náklady na realizaci provozního procesu. V tomto článku hodnotového řetězce je možné také vyhodnocovat produktivitu provozního procesu. (Pavelková a Knápková, 2012; Bartoš, 2015)

Ukazateli používanými k vyhodnocení *kvality* tohoto *procesu* jsou počet reklamací, procento bezchybně dokončených výrobků z celkového počtu výrobku daného výrobního procesu, náklady nezbytné na opravy a odstranění závad vzniklých během výroby. U měření *průběžné doby trvání procesu* se využívá ukazatel efektivnosti výrobního cyklu. *Náklady na proces* jsou měřeny pomocí metody ABC, která společně umožňuje vytvořit systém měření nákladů jednotlivých provozních procesů. *Produktivitu provozního procesu* lze měřit pomocí obratu připadajícího na zaměstnance, zisku na pracovníka nebo prostřednictvím počtu vyrobených kusů na pracovníka či korunu mzdových nákladů aj. (Bartoš, 2015)

### **Poprodejní servis**

Poslední fází hodnotového řetězce je poprodejní servis, jehož součástí jsou záruční i nezáruční opravy, inkaso plateb, příjem nefunkčních a vrácených produktů, ale i vyřizování reklamací a stížností. Poprodejní servis může podniku zprostředkovat poskytnutí hodnot klientovi a tím konkurenční výhodu. Hodnotu pro zákazníka představuje zkracování doby odezvy na jeho požadavky, stejně tak efektivnost procesů servisu, která se vyjadřuje cenou opravy. (Kaplan a Norton, 2007; Solař a Bartoš, 2006)

Dle Bartoše (2015) jsou vhodnými ukazateli pro měření výkonnosti poprodejního servisu doba odezvy na zákaznické požadavky, počet reklamací na práci servisních techniků a průměrná cena opravy.

#### 1.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Základní otázka perspektivy učení se a růstu zní: „*Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?*“ (Grasseová a kolektiv, 2012)

Na rozdíl od předcházejících tří perspektiv je označení poslední perspektivy značně proměnlivé. V mnohých odborných publikacích je možné se setkat s označením „Perspektiva zaměstnanců“, „Perspektiva potenciálů“, „Perspektiva znalostí“ aj. Toto rozdílné pojmenování je dáno počtem prvků, které daná strategie obsahuje, přičemž těmito prvky se rozumí zaměstnanci, kreativita, inovace, znalosti, motivace, informace, angažovanost a mnohé další. (Horváth & Partners, 2002) Navzdory různě pojímaným pojmenováním se budu držet označení dle Kaplana a Nortona.

Cíle stanovené v perspektivě finanční, zákaznické a interních procesů určují, kde musí podnikatelské subjekty dosahovat excelentních výsledků, aby dosáhly průlomu ve výkonnosti, naopak cíle v poslední perspektivě vytvářejí infrastrukturu potřebnou pro dosažení cílů ve třech ostatních perspektivách, na základě toho lze cíle ve čtvrté perspektivě označit za hybné síly vedoucí k dosažení skvělých výsledků v prvních třech perspektivách. Balanced Scorecard zdůrazňuje důležitost investování do budoucnosti a to nejen do zařízení, výzkumu a vývoje nových produktů, ale především do podnikové infrastruktury – zaměstnanců, systémů a procesů – pokud chce podnik dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů. (Kaplan a Norton, 2007)

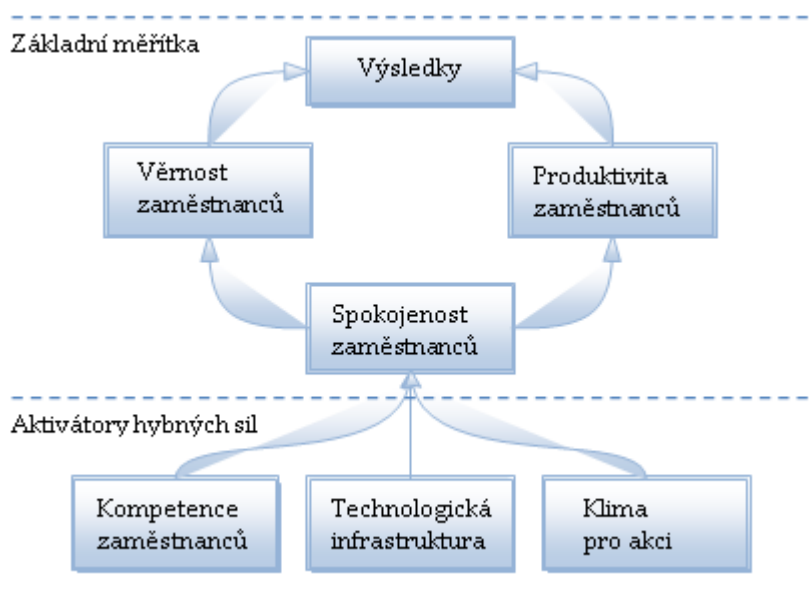
Pavelková a Knápková (2012) označují za klíčové oblasti této perspektivy znalosti a schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému a v neposlední řadě motivaci, delegování pravomocí a angažovanost, jež vytvářejí předpoklady nezbytné pro zvládnutí budoucích změn. Vodák a Kucharčíková (2011) navíc k výše zmíněným klíčovým oblastem přiřazují i podnikovou kulturu a pracovní klima.

Schopnosti a spokojenost zaměstnanců souvisí s jejich produktivitou a loajalitou. Rostoucí produktivita zaměstnanců velmi ovlivňuje hodnotu společnosti. V případě, že mají zaměstnanci efektivně pracovat, potřebují mít k dispozici rovněž informace související s ostatními perspektivami a v rozsahu odpovídající jejich pracovnímu místu. Na druhou stranu je potřeba dodat, že i kvalifikovaní zaměstnanci s přístupem

k potřebným informacím nemusí být spokojeni, proto je velmi důležité, aby byli motivováni a bylo jim umožněno i rozhodovat. (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011)

Většina společností využívá pro měření plnění cílů perspektivy učení se a růstu zaměstnanecké cíle, které se vztahují ke spokojenosti zaměstnanců, jejich věrnosti a produktivitě. (Kaplan a Norton, 2007) Sedláček (2011) dodává, že úroveň znalostí a dovedností pracovníků přímo ovlivňuje výkonnost podnikatelského subjektu a tudíž předpokladem vysoké výkonnosti a věrnosti zákazníků je jejich spokojenost.

Na níže uvedeném obrázku 3 jsou zobrazeny příčinné vztahy těchto ukazatelů včetně aktivátorů hybných sil.



**Obr. 3: Rámec měření perspektivy učení se a růstu**

(Upraveno dle Kaplan a Norton, 2007)

## 1.4 Implementace konceptu Balanced Scorecard

Závěrečný efekt konceptu Balanced Scorecard závisí zejména na kvalitě jeho zavedení, přičemž správná a úspěšná implementace vyžaduje diferencovanou a promyšlenou strukturu. Implementace Balanced Scorecard garantuje vybudování a upevnění koncepce řízení, jež umožní úspěšně realizovat podnikové strategie. Zavedení systému řízení s podporou BSC není jen převedení čtyř prvků BSC (řetězce příčin a následků, měřítka, cílové hodnoty a strategické akce) na vybranou společnost, ale je to především akceptace potřeby změny systému řízení. (Horváth & Partners, 2002)

#### 1.4.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC

V této fázi musí být nejprve *dosažena shoda o účelu a potřebě implementace a využívání metody BSC* mezi členy managementu podniku. Doporučována je také účast všech vedoucích zaměstnanců na motivačním školení, na němž by se seznámili s cílem a podstatou metody BSC. Následně by mělo být top managementem rozhodnuto o rozsahu implementace BSC, tedy zda dojde k zavedení v rámci celé společnosti či jen v některé její části. Obecně je doporučováno, aby byl zpočátku zaveden tzv. pilotní program zavedení BSC v rámci jedné organizační složky a dle získaných poznatků a zkušeností postupně rozšiřován na celý podnik. (Grasseová a kolektiv, 2012)

Poté by měl být top managementem *jmenován manažer implementačního týmu*, který bude za implementaci a uplatnění metody BSC zodpovědný, bude v roli koordinátora, bude řešit problémy se zaváděním a bude komunikovat s top managementem o průběhu implementace. Takto zvolený manažer by měl následně navrhnout členy implementačního týmu, ten by měl být složen z 10 a více lidí, aby byly zastoupeny veškeré odbornosti a měl by mít také určitou hierarchickou strukturu, aby zavedení BSC probíhalo horizontálně i vertikálně. V neposlední řadě je nezbytné, aby byl *implementační tým řádně proškolen* o konceptu BSC buď odborníky z podniku, kteří jsou znalí problematiky, nebo v lepším případě externí poradenskou společností. Školení by se měl účastnit i top management. (Grasseová a kolektiv, 2012)

Dalším krokem této fáze je *vyjasnění strategie*. Strategie podniku se nalézá většinou v hlavách manažerů nebo pouze v myšlenkách ředitele, jen několik společností má svoji strategii jasně definovanou. Koncept BSC umožňuje znázornit strategii tak, aby došlo ke zvýšení pravděpodobnosti realizace požadovaných cílů, nicméně bez chápání toho, co má být zobrazeno a uskutečněno, lze BSC realizovat jen těžko, proto je nezbytné včas stanovit a vyjasnit strategii. Důležité je tedy získat strategii, která je managementem pochopena, neboť na jejím základě jsou odvozeny strategické cíle. Strategické zaměření podniku se vyjasní pomocí analýzy dokumentů (výroční zprávy, zápisy z pracovních jednání o strategii, informace o zákaznících apod.), strukturovaných rozhovorů s top managementem a během workshopů. (Horváth & Partners, 2002)

Po vyjasnění strategie lze přistoupit ke *zpracování projektu implementace metody BSC*, kdy je nezbytné stanovit potřebné zdroje a postup práce. S tím souvisí i potřeba zvážit

čas potřebný pro zavedení metody BSC implementačním týmem včetně sestavení časového harmonogramu projektu. (Grasseová a kolektiv, 2012)

Posledním krokem této fáze je *komunikace se zaměstnanci*, neboť pro správné a úspěšné zavedení metody BSC je nezbytná zainteresovanost a určité znalostní úroveň všech pracovníků podniku. V rámci tohoto kroku by měli být všichni zaměstnanci informováni o přínosech zavedení BSC a o tom, jak se bude implementace dotýkat podniku jako celku i každého jednotlivého zaměstnance. (Grasseová a kolektiv, 2012)

#### **1.4.2 Tvorba Balanced Scorecard**

Druhou fází procesu implementace konceptu BSC je jeho tvorba pro vymezenou organizační jednotku (podnik jako celek, divize, jednotlivá oddělení.) Fáze tvorby BSC se skládá z rozhodnutí o perspektivách, konkretizace strategických cílů, sestavení strategické mapy, výběru ukazatelů a stanovení cílových hodnot a v neposlední řadě z určení strategických akcí (Grasseová a kolektiv, 2012):

##### **A. Rozhodnutí o perspektivách**

Prvním krokem fáze tvorby BSC je rozhodnutí o konkrétních perspektivách, ty byly blíže specifikovány v podkapitole 1.3. Doporučuje se, aby implementační tým začínal se „základními“ perspektivami – finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu a v případě potřeby je rozšířil, doplnil či přejmenoval dle potřeb podniku. Podnik by si měl však před případnou úpravou základních perspektiv vyjasnit, co chce danou perspektivou zdůraznit, zda není tato perspektiva součástí některé ze „základních“, případně zda by nestačilo perspektivu doplnit či přejmenovat, aby lépe vyjadřovala specifika daného podniku.

##### **B. Konkretizace strategických cílů**

Po stanovení vhodných perspektiv může podnik přistoupit ke konkretizaci strategických cílů, jež tvoří jádro BSC. Strategické cíle typické pro finanční perspektivu jsou cíle vypovídající o výnosnosti, strategii růstu podniku apod. Dosažení cílů v perspektivě zákazníků je důležité pro dosažení cílů vytyčených ve finanční perspektivě. Strategické cíle perspektivy interních procesů udávají, jaké procesy a výkony musí společnost uskutečnit, aby dosáhla jak finančních, tak i zákaznických cílů. Cíle vztažené k perspektivě učení se a růstu slouží k rozvoji strategicky významné struktury. Strategické cíle musí podnik stanovit tak, aby vedly k trvalé tvorbě konkurenční výhody

a byly relevantní ve vztahu k jeho dlouhodobé úspěšnosti. Ideální počet strategických cílů v každé perspektivě by měl být okolo tří až pěti, aby nedocházelo k nepřehlednosti a podnik se mohl zaměřit na opravdu podstatné cíle. (Horváth & Partners, 2002)

### **C. Sestavení strategické mapy**

Dalším krokem této etapy je sestavení strategické mapy, která je v podstatě grafickým zobrazením strategických cílů včetně kausálních vazeb mezi nimi. Strategické cíle jednotlivých perspektiv jsou totiž vzájemně propojeny a na sobě závislé a prostřednictvím strategické mapy, jakožto řetězce příčin a důsledků, dochází k vyjasnění co je potřeba udělat a kdo je za dosažení plánovaných hodnot zodpovědný. V neposlední řadě pomáhá strategická mapa k lepšímu porozumění celé strategie podnikatelského subjektu. (Grasseová a kolektiv, 2012; Horváth & Partners, 2002)

### **D. Výběr ukazatelů a stanovení cílových hodnot**

Předposledním krokem fáze tvorby Balanced Scorecard je výběr ukazatelů (měřítek), které slouží k jasnému a nezaměnitelnému vyjádření strategických cílů, přičemž umožňují sledovat i jejich úroveň dosahování. Počet měřítek závisí na místních podmínkách a počtu stanovených strategických cílů, nicméně ideálním případem je, pokud je každému strategickému cíli přiřazeno jedno nanejvýš tři měřítka, aby byla snížena složitost a zajistilo se správné zaměření. (Horváth & Partners, 2002)

Poté co je uskutečněn výběr měřítek, musí být stanoveny cílové hodnoty ke zvoleným ukazatelům, jediné tak jsou vytyčené strategické cíle zcela popsány. Správné cílové hodnoty by měly být náročné, ctizádostivé, dosažitelné a věrohodné, měly by mít rovněž vztah k výchozí úrovni a potřebným investicím, aby tuto úroveň mohly změnit. Za účelem stanovení cílových hodnot se obvykle vychází z podnikových odhadů, údajů minulých let, benchmarkingu nebo z výsledků rozhovorů se zaměstnanci a zákazníky. Zda lze dosáhnout stanovených cílových hodnot, se prověří při sjednávání strategických akcí. (Solař a Bartoš, 2006; Horváth & Partners, 2002)

### **E. Určení strategických akcí**

Závěrečným krokem této fáze je určení strategických operací, které jsou přiřazovány k jednotlivým strategickým cílům a jsou nástrojem jejich realizace. V provedení strategických akcí, jejich reálném stanovení, měřitelnosti i zangažovanosti všech podnikových zaměstnanců spočívá účelnost společnosti. Strategické akce konkretizují,

operacionalizují a multiplikují strategické cíle a naplňují základní poslání Balanced Scorecard, jímž je převedení podnikové strategie do operativních úkonů. (Bartoš, 2015; Grasseová a kolektiv, 2012; Horváth & Partners, 2002)

#### **1.4.3 Proces rozšíření Balanced Scorecard (roll – out)**

Po vytvoření metody BSC na úrovni managementu podniku představuje tato fáze aplikaci postupů předchozích kroků na další organizační jednotky až po jednotlivé pracovníky. Proces roll – out Balanced Scorecard probíhá principiálně ve dvou směrech, a sice horizontálně, kdy dochází k rozšíření BSC mezi další podnikové jednotky na stejné úrovni a vertikálně, kdy se metoda BSC rozšiřuje do dalších úrovní řízení (tzv. rozšíření shora dolů). Proces rozšíření BSC na další organizační jednotky slouží k zajištění realizace vize a strategie v celé společnosti a k jejich jednotnému porozumění. (Horváth & Partners, 2002)

#### **1.4.4 Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard**

Cílem projektu BSC by nemělo být zaměření pouze na vytvoření strategického systému měření výkonnosti, jež bylo náplní předešlých fází, ale měřicí rámec BSC by měl být využit i při vývoji nového systému strategického řízení, který poskytuje zpětnou vazbu o implementaci strategie a umožňuje realizovat proces strategického učení se, orientujícího se na změnu strategie v důsledku nových podmínek okolí. Tuto kvalitativní změnu strategického řízení může podniku přinést pouze implementace Balanced Scorecard do celého systému řízení podniku a pro správnou implementaci je zapotřebí zejména:

- strategický controlling, který sleduje realizaci strategických operací stanovených v Balanced Scorecard,
- plnou integraci BSC do strategického a operativního plánování za účelem plynulého přizpůsobování nové strategie a přesného převedení operativních cílů a strategických operací do ročních plánů, ale i rozpočtů,
- integraci metody Balanced Scorecard do systému reportingu, aby bylo možné průběžně sledovat dosahování cílů,
- integraci BSC do systému řízení lidských zdrojů, jež je nezbytné pro zakotvení operativních cílů a strategických akcí do osobních cílů každého zaměstnance,



- vytvoření vhodné IT podpory, neboť ta má význam klíčového faktoru pro kontinuální využívání. (Bartoš, 2015)

Nepřetržité a systematické používání BSC vede ve společnosti k zásadnímu rozvoji systémů strategického řízení a rozvoji schopnosti učení se, což vede ke zrychlení reakce organizace na změny v okolí podniku. Po ukončení této poslední fáze se BSC nestává pouze nástrojem k měření výkonnosti, ale představuje koncepci řízení a tím jsou vytvořeny předpoklady pro vytvoření strategicky zaměřené společnosti. (Bartoš, 2015)

## 1.5 Přínosy a bariéry konceptu Balanced Scorecard

Zavedení Balanced Scorecard dle Solaře a Bartoše (2006) nabízí řadě podnikatelských subjektů následující přínosy:

- umožňuje provádět průběžnou kontrolu plnění strategických cílů pomocí kontroly plnění výkonových ukazatelů prováděcích plánů a tím vzniká silná zpětná vazba, která umožňuje rychlou aktualizaci neuskutečnitelné strategie,
- poskytuje přehled o reálné výkonnosti interních podnikových procesů, což vede k efektivnímu řízení zvyšování výkonnosti těchto procesů,
- zajišťuje efektivní komunikaci všech organizačních jednotek společnosti při realizaci strategie a uskutečňuje zpětnou vazbu pro možnost adaptace cílů organizačních jednotek i jednotlivců cílům společnosti,
- soustřeďuje pozornost managementu a veškerých ostatních zaměstnanců podniku na plnění strategie, jinými slovy na vytváření budoucích perspektiv.

Další důvody, proč by měly podnikatelské subjekty zejména v současné době zavádět metodu Balanced Scorecard, jsou zmíněny v kapitole 1.2.

Žádný systém měření a řízení výkonnosti se ovšem neobejde bez jakýchkoli překážek, bránících jejich úspěšné implementaci, to samé platí i pro metodu Balanced Scorecard. Vysušil (2004) a Kaplan s Nortonem (2007) ve své publikaci uvádí následující bariéry:

- **neuskutečnitelná vize a strategie**

Tato bariéra nastává v případě, kdy podnik není schopen převést svoji vizi a strategii do srozumitelných a současně uskutečnitelných akcí z důvodu nejednotného konsensu všech pracovníků o způsobu jejich převedení. V podstatě zde chybí mechanismus pro sdílení jak vize, tak strategie všemi

zaměstnanci společnosti, jež je nezbytnou podmínkou pro realizaci vznešené vize. (Kaplan a Norton, 2007; Vysušil, 2004)

- **nepropojení strategie s dílčími cíli**

Bariéra tohoto typu se objevuje v případě, jestliže nejsou dlouhodobé požadavky strategie podniku jako celku převedeny do cílů jednotlivých oddělení, týmů a jednotlivců. Každé oddělení či útvar sleduje vlastní zájmy a cíle a z toho důvodu může taková rozpornost vytvářet bariéry v úspěšnosti řízení celé společnosti. Zejména u snahy implementovat metodu BSC, jejímž základem jsou strategické cíle a nástrojem hybné síly útvarů, týmů či pracovníků, může docházet k velkým obtížím. (Vysušil, 2004)

- **Nepropojení strategie s alokací zdrojů**

Třetí bariérou je selhání při propojování alokace zdrojů se strategií společnosti. Pro většinu společností je typické oddělování procesů pro dlouhodobé strategické plánování od krátkodobého rozpočtování a v důsledku toho se alokace kapitálu nevztahuje ke strategickým prioritám, hlášení nejsou zaměřena na pokrok ve strategických cílech, reengineering není považován za prioritu. Nepropojení strategie s alokací zdrojů je jednou z bariér bránících úspěšné implementaci metody BSC. (Kaplan a Norton, 2007)

- **nesprávné zaměření zpětné vazby**

Poslední bariérou je nedostatečná zpětná vazba vztahující se ke způsobu a funkčnosti implementace strategie. Většina manažerských systémů poskytuje zpětnou vazbu týkající se krátkodobé provozní výkonnosti a zkoumání ukazatelů zavádění strategie je věnována minimální nebo žádná pozornost, tzn., že se mnoho společností nezabývá poradami o výkonnosti a ověřováním jejich strategie, v důsledku toho je pro společnost nemožné získat zpětnou vazbu o strategii. Z toho důvodu je nesoulad mezi operativním a strategickým zaměřením zpětné vazby považován za bariéru. (Kaplan a Norton, 2007)

## **1.6 Strategická analýza**

Jedním ze základních předpokladů úspěšného fungování podniku na trhu je mít jasně a dobře definovanou strategii. Základní východiska pro stanovení strategie vyplývají právě z výsledků provedené strategické analýzy. Cílem této analýzy je nejenom

identifikovat, analyzovat, ale i ohodnotit veškeré relevantní faktory, které by mohly mít vliv na volbu cílů a strategii společnosti. Vzhledem k cílům strategické analýzy je možné rozlišovat analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností. (Sedláčková a Buchta, 2006)

#### **a) Analýza vnějšího okolí podniku**

Analýza vnějšího okolí se zaměřuje na identifikaci a rozbor faktorů, působících v okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici, vytvářejí potenciální příležitosti a na druhou stranu poukazují i na případné hrozby. Za tímto účelem se využívá řada metod, přičemž pro účely diplomové práce byla vybrána SLEPTE analýza, která zkoumá makrookolí a pro rozbor mikrookolí je nejčastěji využíván Porterův model pěti konkurenčních sil. Vlivy makrookolí společnost přijímá a přizpůsobuje se jim, neboť je nemůže ovlivnit, naproti tomu vlivy mikroprostředí ovlivnit může. (Sedláčková a Buchta, 2006; Tyll, 2014)

#### ***SLEPTE analýza***

Tato analýza je využívána ke strategickému zkoumání vnějších faktorů, které působí na podnik a současně slouží jako podklad pro prognózu budoucího vývoje prostředí v procesu rozhodování o budoucím směřování rozvoje společnosti. (Grasseová a kolektiv, 2012) V rámci SLEPTE analýzy jsou zkoumány následující faktory:

**Sociální faktory** – zkoumají působení sociálních a kulturních změn, takovými faktory jsou demografický vývoj, stárnutí populace, kulturní vlivy, rozdělení příjmů, životní styl, míra nezaměstnanosti aj. (Tyll, 2014; Košťan a Šuleř, 2002)

**Legislativní faktory** – rozumí se jimi existence a funkčnost zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření aj.), funkčnost soudů, autorská práva, vymahatelnost práva apod. (Grasseová a kolektiv, 2012)

**Ekonomické faktory** – zachycují působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky. Mezi tyto faktory se řadí makroekonomická situace (míra inflace, úroková míra, výše hrubého domácího produktu, měnová stabilita aj.), dále přístup k finančním zdrojům (dostupnost a formy úvěrů, bankovní systém apod.) a daňové faktory – vývoj a výše daňových sazeb, cla a daňová zatížení aj. (Grasseová a kolektiv, 2012)

**Politické faktory** – mezi tyto faktory lze zařadit daňovou politiku, regulaci zahraničního obchodu, politickou stabilitu, zákony, které se týkají pracovněprávních vztahů a bezpečnosti práce apod. (Kislingarová a Nový, 2005)

**Technologické faktory** – musí organizace sledovat, aby při současném rychlém tempu technologických změn nezaostávala za konkurencí. Je nutné brát v úvahu nové pracovní metody a techniky, substituty, které by mohly nahradit stávající produkty podniku, zda technologie umožňuje výrobu levných a kvalitních produktů, kolik financí je vyčleněno na vědu a výzkum, aj. (Kislingarová a Nový, 2005; Mallya, 2007)

**Ekologické faktory** – jedná se o přírodní a klimatické vlivy, legislativní předpisy v oblasti ochrany životního prostředí, globální environmentální hrozby tj. globální oteplování, klimatické změny, čerpání neobnovitelných zdrojů energie apod. (Grasseová a kolektiv, 2012) Kislingarová a Nový (2005) dodávají, že pokud bude podnik věnovat této oblasti zvýšenou pozornost, může si vytvořit konkurenční výhodu.

#### ***Porterův model pěti konkurenčních sil***

Porterův model slouží k analýze konkurence v odvětví a vypovídá o přitažlivosti daného odvětví, přičemž charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví se odvíjí od vlivů vyjednávací síly odběratelů i dodavatelů, od hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví, intenzity soupeření stávající konkurence a hrozby existence substitutů. (Mallya, 2007) Těchto pět sil určuje strukturu odvětví (Magretta, 2012):

#### **Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví**

Hrozba vstupu nových konkurentů se odvíjí od atraktivitu daného odvětví. Atraktivita je dána zejména vysokými maržemi, nedostatečně uspokojenou poptávkou, nízkou úrovní konkurence a relativně nízkými bariérami pro vstup do tohoto odvětví. Vážnost této hrozby závisí na vstupních i výstupních bariérách a očekávané reakci stávající konkurence. Nejčastěji uplatňovanými vstupními bariérami je kapitálová náročnost, technologie a know – how, absolutní nákladové výhody, přístup k distribučním kanálům, loajalita zákazníků a v neposlední řadě legislativní opatření a státní zásahy. Z hlediska rentability odvětví je nejatraktivnější takový trh, který se vyznačuje vysokými vstupními bariérami a naopak nízkými výstupními bariérami, neboť jen málo organizací může do odvětví vstoupit a neúspěšné podniky bez vážnějších problémů trh opustit. Potenciální konkurent, který je schopný překonat vstupní bariéry a vstoupit tak

do odvětví, musí zvážit i reakci stávajících konkurentů, ti své pozice brání především snižováním cen, intenzivnější propagací, inovacemi produktů a služeb, případně aliancemi s distributory či odběrateli. (Tyll, 2014; Sedláčková a Buchta, 2006; Grasseová a kolektiv, 2012)

### **Hrozba silné rivalry**

Konkurence v odvětví je nezbytným předpokladem řádného fungování trhu, v některých odvětvích však účinky hospodářské soutěže chybí, a proto je nutné tuto konkurenci nahrazovat zásahy ze strany státu, které spočívají ve stanovení limitů chování podniků. V odvětvích, kde konkurence běžně funguje, si podniky konkurují na úrovni cen, doprovodných služeb a v současné době zejména technologickými inovacemi. Konkurenty jsou podniky, které na daném trhu poskytují totožný nebo velmi podobný produkt či službu a míra konkurence poté závisí na počtu a velikosti subjektů v odvětví, velikosti poptávky a růstu odvětví, fixních nákladech, míře diferenciací a nákladech na výstup z odvětví. Rivalita podniku na trhu může být vysoká, pokud odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, v odvětví působí velký počet podniků, vysoké fixní náklady nutí podnikatelské subjekty maximálně využívat své výrobní kapacity, výstupní bariéry jsou vysoké apod. (Čížinská a Marinič, 2010; Tyll, 2014; Keřkovský a Vykypěl, 2006)

### **Hrozba vzniku substitutů**

Tyll (2014) popisuje substitut jako takový produkt (nebo službu), který plní velmi podobnou funkci jako původní produkt a zákazník tak může zaměňovat spotřebu jednoho produktu druhým. Pokud existuje hrozba funkční nahraditelnosti produktů, pak se odvětví stává méně atraktivním, neboť substituty limitují potenciální ceny a zisk na trhu. (Grasseová a kolektiv, 2012) Největší hrozba substituce nastává tehdy, kdy je substituční produkt z hlediska poměru kvality a ceny výhodnější oproti jiným produktům v odvětví. (Tomek a Vávrová, 2009)

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**

Trh ztrácí na atraktivnosti, jestliže mají zákazníci při vyjednávání velkou nebo rostoucí sílu, prostřednictvím které vytváří tlak na snižování cen, vyžadují vyšší kvalitu a více služeb ze strany prodejců a staví konkurenci proti sobě. (Grasseová a kolektiv, 2012) Odběratel může mít podle Mallya (2007) na aktivitu podniku velký vliv pokud na trhu

existuje hodně dodavatelů a menší počet zákazníků, existují alternativy dodávek, produkt je standardizován a zákazník tak za prakticky nulové náklady může přejít ke konkurenci. Tyll (2014) dodává, že vyjednávací síla zákazníků roste i tehdy, když je zákazník dostatečně informován o ostatních nabídkách na trhu.

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů**

Síla a vliv dodavatelů mohou být důležitým ekonomickým faktorem, neboť mohou vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví, jinými slovy vysoká vyjednávací síla umožňuje dodavatelům si diktovat podmínky. V případě, že je dodavatelům umožněno si diktovat podmínky a v návaznosti na to zvyšovat cenu případně snižovat kvalitu, stává se odvětví méně atraktivní. Vyjednávací síla může být vysoká, pokud je dodavatel významný nebo pokud nemá zákazník k dispozici potřebné tržní informace (tj. údaje o ceně, nabídce a poptávce), neexistují snadno dostupné substituty, produkty jsou vysoce diferencované, na trhu existuje poměrně malý počet dodavatelů či jsou vysoké náklady na přechod k jinému dodavateli. (Sedláčková a Buchta, 2006; Tyll, 2014; Keřkovský a Vykpěl, 2006)

### **b) Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku**

Analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci zdrojů a schopností společnosti, jinými slovy ke strategické způsobilosti nezbytné k tomu, aby byl podnik schopen reagovat na příležitosti a hrozby v jeho okolí. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku zahrnuje faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a ovlivňovány. V praxi jsou nejčastěji užívanými nástroji pro provedení této analýzy Porterův hodnotový řetězec a McKinsey 7S model. (Jakubíková, 2013)

#### ***Porterův hodnotový řetězec***

Porterův hodnotový řetězec zkoumá veškeré podnikem prováděné činnosti, jejich vzájemné působení a efektivnost využívání zdrojů. Tento řetězec znázorňuje celkovou hodnotu a je tvořen hodnototvornými činnostmi, které jsou rozdělovány na primární a podpůrné činnosti a dále je tvořen marží. (Tyll, 2014) Porterův hodnotový řetězec rovněž pomáhá identifikovat, jak činnosti podniku přispívají k jeho konkurenční výhodě. (Košťan a Šuleř, 2002)

Primární činnosti zabezpečují fyzickou tvorbu výrobků, prodej těchto výrobků, distribuci zákazníkovi a eventuálně servis. Činnosti podniku jsou obsaženy v pěti oblastech (Tyll, 2014):

- **řízení vstupních operací** – zahrnuje veškeré činnosti spojené s obstaráváním, skladováním a rozdělováním vstupů (materiálu, polotovarů) na určitý výrobek (službu) včetně manipulace, regulace výšky zásob, plánování dopravy apod.
- **výroba a provoz** – v této oblasti dochází k transformaci vstupů na finální výrobky nebo služby. Řadí se sem zpracování, balení, sestavení a montáž aj.
- **řízení výstupních operací** – jedná se o činnosti související se skladováním, manipulací a fyzickou distribucí hotových výrobků odběratelům.
- **marketing a odbyt** – úkolem těchto činností je poskytnout informace zákazníkům o nabídce produktů a služeb, přimět je ke koupi a zrealizovat prodej. Řadí se sem i průzkum trhu, distribučních cest a konkurenčních nabídek.
- **servisní služby** – jde o činnosti spojené s poskytováním služeb s cílem zvýšit nebo udržet hodnotu výrobku, těmito činnostmi se rozumí instalace výrobku, opravy, školení obsluhy, seřízení výrobku, dodávky náhradních dílů apod.

Podpůrné činnosti pomáhají realizovat a zvyšovat efektivitu primárních činností. Tyto činnosti jsou obvykle rozdělovány do čtyř oblastí:

- **obstaravatelská činnost** – jde o funkci, při které jsou získávány veškeré materiální vstupy potřebné pro provoz. Nejedná se o fyzickou přejímku zboží, ale o monitoring a analýzu trhu, vyjednávání s dodavateli a uzavírání smluv.
- **technologický rozvoj** – každá z činností se vyjímá svojí technologií, ty mohou být spojeny přímo s výrobkem (výzkum a vývoj) nebo s jakýmkoli procesem (know – how), případně i se zdroji (zkvalitňování vstupních materiálů).
- **řízení lidských zdrojů** – řízení pracovních sil sestává z činností souvisejících s nábořem, najímáním, výcvikem, hodnocením a dalším rozvojem pracovníků.
- **infrastruktura podniku** – je tvořena systémy řízení společnosti, dále sem patří plánování, právní oddělení, finance, účetnictví, IT struktura, řízení kvality aj.

### ***McKinsey 7S model***

Model 7S napomáhá společnosti identifikovat rozhodující faktory podmiňující její úspěch při realizaci strategie, jde tedy o odhalení tzv. klíčových faktorů úspěchu.

Ve svém souhrnu tyto faktory rozhodují o tom, jak bude podniková strategie naplněna. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Ucelená aplikace 7S faktorů dle Smejkal a Rais (2013) zaručuje podnikatelskému subjektu také prosperitu, flexibilitu, přizpůsobivost a rovněž podporuje systém preventivní ochrany společnosti před podnikatelskými riziky. Za účelem odhalení klíčových faktorů úspěchu podniku je nezbytné dosáhnout souladu mezi níže uvedenými faktory, jež tvoří rámec 7S modelu (Smejkal a Rais, 2013; Keřkovský a Vykypěl, 2006; Mallya, 2007):

**Strategie** – vychází obvykle z představ majitelů podniku (tj. z vize) a z konkrétního poslání a vyjadřuje, jak podnik své vize dosahuje a jakým způsobem reaguje na hrozby a příležitosti ve svém okolí.

**Struktura** – rozumí se jí obsahové a funkční vymezení organizační struktury z hlediska podřízenosti, nadřízenosti, spolupráce, či sdílení informací. Základním posláním organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi jednotlivé pracovníky organizace.

**Systémy řízení** – jedná se o veškeré informační procedury (formální i neformální), které slouží k řízení každodenních činností podniku a zahrnují kupříkladu manažerské informační systémy, komunikační systémy, systémy alokace zdrojů, inovační systémy.

**Styl manažerské práce** – je vyjádřením toho, jak management přistupuje k řízení, ale i k řešení vyskytujících se problémů uvnitř organizace.

**Spolupracovníci** – jsou lidé, řídící i řadoví zaměstnanci, jejich vztahy, funkce, motivace, postoje a chování vůči podnikatelskému subjektu.

**Schopnosti** – rozumí se jimi kompetence a profesionální zdatnost pracovního kolektivu podnikatelského subjektu jako celku.

**Sdílené hodnoty** – jsou chápány také jako firemní kultura, kdy se jedná o souhrn představ, hodnot, mýtů a přístupů v podniku, které jsou jednotlivými pracovníky všeobecně sdíleny a relativně dlouhodobě udržovány. Sdílené hodnoty charakterizují vnitřní atmosféru společnosti a jsou výsledkem myšlení lidí v podniku a činností, které se v podnikatelském subjektu provozují. V dobře organizovaných společnostech jsou ve většině případů vyjádřeny v jejich misích.



### c) SWOT analýza

SWOT analýza je analytickým nástrojem, který propojuje a hodnotí vzájemné působení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí. Ve své podstatě se jedná o analýzu silných a slabých stránek, které jsou odrazem vnitřní situace ve společnosti a analýzu vnějších faktorů, jež mohou na společnost působit jak pozitivně (příležitosti), tak negativně v podobě hrozeb. Výstupem je tvorba strategie společnosti využívající jak silné stránky, tak příležitosti a snaha odstranit slabé stránky a minimalizovat dopad hrozeb, respektive přetransformovat je v příležitosti. V komplexním pojetí umožňuje vyhodnotit fungování podniku, nalézt problémy a nové možnosti jeho růstu. (Tyll, 2014)

Na základě kombinací klíčových potenciálních příležitostí a ohrožení spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami umožňuje SWOT analýza zvažovat čtyři rozdílné strategie (Sedláčková a Buchta, 2006):

**Strategie SO** – jedná se o agresivní růstově orientovanou strategii, která si zakládá na schopnosti společnosti využívat silné stránky na podporu využití příležitostí

**Strategie ST** – představuje diverzifikační strategii, která spočívá v identifikaci ohrožení a jejich přeměny na příležitosti pomocí silných stránek podniku.

**Strategie WO** – klade důraz na maximalizaci příležitostí s cílem překonat slabé stránky podniku, zaměření této strategie spočívá v eliminaci slabých stránek a ve využití tržních příležitostí ve větším rozsahu. Obvykle se jedná o tzv. strategii turnaroundu.

**Strategie WT** – je orientována na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci hrozeb, často se jedná o obrannou a defenzivní strategii, jež vychází z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.

## 1.7 Finanční analýza

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, jež jsou obsaženy v účetních výkazech, a je významnou součástí komplexu finančního řízení společnosti. Hlavním úkolem a smyslem finanční analýzy je komplexní zhodnocení finanční situace podniku a příprava podkladů nezbytných pro kvalitní rozhodování o jeho fungování a ke zlepšení ekonomické situace společnosti s cílem zajistit pokračující prosperitu. (Růčková, 2015; Dluhošová, 2010; Knápková, Pavelková a Šteker, 2013)

### **a) Analýza rozdílových ukazatelů**

Rozdílové ukazatele, označované jako finanční fondy, jsou využívány k analýze a řízení finanční situace podniku, zejména jeho likvidity. V praxi jsou využívány níže uvedené podoby fondů finančních prostředků (Sedláček, 2011):

#### ***Čistý pracovní kapitál***

Čistý provozní kapitál je nejčastěji používaným finančním fondem a představuje tu část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem. Podniku slouží k zajištění hladkého průběhu hospodářské činnosti (Sedláček, 2011):

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

#### ***Čisté pohotové prostředky***

Čisté pohotové prostředky představují rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Mimo jiné určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013):

$$\text{ČPP} = \text{pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

#### ***Čistý peněžně - pohledávkový finanční fond***

Dalším ukazatelem určujícím okamžitou likviditu je čistý peněžně - pohledávkový fond, který představuje střední cestu mezi výše zmíněnými rozdílovými ukazateli likvidity (Sedláček, 2011):

$$\text{ČPM} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) - \text{krátkodobé závazky}$$

### **b) Analýza poměrových ukazatelů**

Analýza poměrových ukazatelů umožňuje získat velmi rychle představu o finanční situaci ve společnosti. Podstata poměrových ukazatelů tkví v poměru různých položek výkazu zisku a ztráty, rozvahy a někdy také cash flow. Poměrové ukazatele jsou považovány za základní nástroj finanční analýzy a je možné je roztrždit do čtyř skupin, a sice na ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti (Pavelková, Knápková a Šteker, 2013; Čížinská a Marinič, 2010):

#### **Ukazatele rentability**

Rentabilita, označovaná též jako výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti podniku vytvářet zdroje a tím dosahovat za použití tohoto kapitálu zisku. Za účelem zjištění profitability jsou využívány nejčastěji níže uvedené ukazatele (Růčková, 2015):

### ***Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)***

Ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, jeho výdělečnou schopnost, případně i produkční sílu. ROA odráží celkovou výnosnost vloženého kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské aktivity financovány (Růčková 2015):

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

### ***Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)***

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje míru zhodnocení vlastního kapitálu a umožňuje srovnání celkové výkonnosti tohoto kapitálu ve srovnání s výnosností celkového a potažmo cizího kapitálu. Prostřednictvím ROE lze také porovnat zhodnocení vlastního kapitálu s mírou inflace a úrokovou mírou za zapůjčený cizí kapitál (Čížinská a Marinič, 2010):

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### ***Rentabilita tržeb (ROS)***

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při určité úrovni tržeb, jinými slovy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Rentabilita tržeb bývá někdy také označována jako ziskové rozpětí a jejím účelem je vyjádřit ziskovou marži (Růčková, 2015):

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu ve vybraných druzích aktiv a pasiv. Rozbor těchto ukazatelů informuje podnik o tom, jak nakládá a využívá jednotlivé části majetku a jak toto hospodaření má vliv na výnosnost a likviditu. Velmi často ukazatele aktivity vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů či aktiv nebo dobu obratu (Růčková a Roubíčková, 2012):

### ***Obrat celkových aktiv***

Tento ukazatel je měřítkem celkového využití aktiv a informuje o tom, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Obrat aktiv by měl být co nejvyšší, minimálně by měl být roven hodnotě 1 a vypočítá se následovně (Vochozka, 2011):

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

### ***Obrat stálých aktiv***

Má podobnou vypovídací hodnotu jako obrat celkových aktiv s tím rozdílem, že je omezován pouze na posouzení využití investičního majetku. Tento ukazatel je významný zejména při rozhodování o pořízení dalšího produkčního dlouhodobého majetku (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013; Sedláček, 2011):

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

### ***Obrat zásob***

Obrat zásob informuje o tom, kolikrát je každá položka zásob v průběhu běžného období prodána a opět naskladněna. Tento ukazatel bývá také právem nazýván ukazatel intenzity využití zásob (Vochozka, 2011):

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

### ***Doba obratu zásob***

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby (suroviny a materiál) či prodeje - zásoby vlastní výroby (Vochozka, 2011):

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

### ***Doba obratu pohledávek***

Doba obratu pohledávek je doba existence kapitálu v podobě pohledávek a vyjadřuje dobu od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po kterou musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013):

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360$$

### ***Doba obratu závazků***

Doba obratu závazků udává, jak dlouho podnikatelský subjekt odkládá platbu faktur svým dodavatelům, čímž napomáhá zjistit jeho platební morálku vůči dodavatelům. (Sedláček, 2011) Ukazatel by měl minimálně odpovídat hodnotě doby obratu pohledávek a vypočítá se následovně (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013):

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 360$$

### ***Ukazatele likvidity***

Charakterizují schopnost podniku uhradit včas své splatné závazky a poměřují to, čím je možné platit s tím, co je nezbytné uhradit. Dle likvidnosti položek aktiv se tyto ukazatele rozdělují na běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu (Sedláček, 2011):

#### ***Běžná likvidita***

Běžná likvidita udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku a vypovídá o tom, kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele, když by proměnila všechna svá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 1,5 - 2,5. (Růčková, 2015):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

#### ***Pohotová likvidita***

Pohotová likvidita poskytuje přesnější vyjádření schopnosti podniku dostat svým krátkodobým závazkům, neboť z oběžných aktiv vylučuje nejméně likvidní část, tedy zásoby. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,7 - 1,0 (Vochozka, 2011):

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### ***Okamžitá likvidita***

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit právě splatné závazky a představuje nejužší vymezení likvidity, protože do ní vstupují jen ty nejlikvidnější položky rozvahy. Hodnota tohoto ukazatele by se měla nacházet v rozmezí 0,2 - 1,1 (Růčková, 2015):

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele finanční nezávislosti charakterizují proporce cizího a vlastního kapitálu a měří rozsah, v jakém podnik používá dluhy k financování svých aktivit, jinými slovy měří zadluženost podniku (Sedláček, 2011):

#### ***Celková zadluženost***

Podle Růčkové (2015) je celková zadluženost neboli ukazatel věřitelského rizika základním ukazatelem, kterým je vyjadřována zadluženost podniku. Sedláček (2011) dodává, že čím je podíl vlastního kapitálu větší, tím je i větší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace podniku:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

#### ***Koeficient zadluženosti***

Míra zadluženosti má stejnou vypovídací schopnost jako ukazatel celkové zadluženosti a je využívána převážně bankami, které na základě její hodnoty rozhodnou, zda podniku poskytnou či neposkytnou úvěr. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013):

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

#### ***Úrokové krytí***

Úrokové krytí poskytuje informace o tom, kolikrát převyšuje zisk uhrazené úroky. Část zisku, jež byla vytvořena cizím kapitálem, by měla stačit na pokrytí nákladů na zapůjčený kapitál. V případě, že je ukazatel roven 1, pak to značí, že je potřeba na zaplacení úroků celý zisk a akcionářům nepřipadne nic (Sedláček, 2011):

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

#### ***Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem***

Ukazatel zadluženosti tohoto typu vyjadřuje vztah mezi majetkovou a finanční strukturou, přičemž výsledek a vývoj poměru VK na DM vyšší než 1 znamená, že podnik i ke krytí oběžných aktiv používá vlastní kapitál, což svědčí o preferenci finanční stability před výnosem. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013):

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI**

Tato část diplomové práce se zabývá analýzou současného stavu společnosti KPS Metal a. s. Nejdříve je pozornost věnována představení podniku, jeho historii, výrobnímu profilu a hlavním trhům a zákazníkům, na které se společnost v současné době orientuje. Následující podkapitola hodnotí stávající situaci podnikatelského subjektu prostřednictvím strategické analýzy, jejíž výstupy jsou následně shrnuty pomocí SWOT analýzy, která identifikuje silné a slabé stránky společnosti, ale také poukazuje na příležitosti a hrozby, na které by se měl analyzovaný podnik zaměřit. Závěr této části diplomové práce je věnován zhodnocení podnikatelského subjektu z pohledu vybraných ukazatelů finanční analýzy.

### **2.1 Představení společnosti**

Společnost KPS Metal a. s. se sídlem v Moravských Budějovicích patří k významným a tradičním strojírenským podnikům v České republice, která během svého působení vyprodukovala mnoho kvalitních výrobků do různých koutů světa. Tento podnikatelský subjekt je možné charakterizovat jako společnost zaměřenou na návrh a výrobu zařízení pro chemický, petrochemický a energetický průmysl, dále se zabývá návrhem a výrobou ocelových konstrukcí, dřevozpracujících strojů a vodohospodářských zařízení. KPS Metal a. s. se specializuje na zakázkovou výrobu, která tvoří 80 % celkové produkce a zbývajících 20 % představuje výrobky vlastní konstrukce. (Podnikatelský plán společnosti KPS Metal a. s., 2016)

V oblasti služeb podnik nabízí svým zákazníkům konstrukční a technologické návrhy, dělení a tváření materiálu, svařování, strojní opracování (soustružení, broušení, frézování aj.), vibrování na odstranění pnutí, ale i povrchové úpravy (tryskání, zinkování, moření, chromování atd.), které nadále rozvíjí. Rovněž svým zákazníkům poskytuje vysoce kvalitní služby dle jejich požadavků – od převzetí stavebního místa až po předání konečného výrobku. Podnik také spolupracuje s několika inženýrskými společnostmi v oblasti kooperační strojírenské práce (tj. obráběcí, frézovací, ohýbací operace na výrobcích a materiálu dodaného ze strany zákazníka) za účelem poskytování služeb ve vysoké kvalitě a v daném rozsahu. (KPS Metal, 2016)

Hlavními odběrateli výrobního programu společnosti jsou zejména podniky působící v chemickém, petrochemickém a energetickém průmyslu. Společnost se orientuje nejen na Evropu, ale také na Afriku, Asii, Severní a Jižní Ameriku, přičemž český a evropský trh tvoří zhruba 60 % celkové produkce. Strategickými partnery jsou zejména země Blízkého východu (Írán, Irák, Sýrie) a Rusko, nicméně v současné době se společnost začíná zaměřovat také na Asii (Vietnam, Čínu a Malaysii aj.). Společnost také věnuje maximální pozornost kvalitě svých výrobků, kdy vlastní řadu ruských, ale i běloruských certifikátů a osvědčení, dále je plně certifikována pro evropský trh pro všechny své výrobní obory a je schopna vyrábět i podle ASME Code.<sup>1</sup> (Oplatek, 2016)

### **2.1.1 Historie společnosti**

Společnost KPS Metal a. s. má své počátky od roku 1882, kdy byla založena jako zámečnická dílna, ze které se zanedlouho stala továrna na výrobu zemědělských strojů, jejíž rozvoj na určitou dobu přerušila v roce 1929 hospodářská krize. Během druhé světové války byla továrna využívána k výrobě granátů a opravám lokomotiv. Od roku 1948 do roku 1965 prošla společnost vývojem svého programu od výroby hospodářských strojů, těžkých vrtáků přes speciální vojenskou výrobu až po výrobu mostových jeřábů. Toto období má pro společnost mimořádný význam, neboť došlo k zavedení náročnější, složitější a přesnější technologie. (KPS Metal, 2016)

V polovině 60. let se společnost stala součástí trustu podniků CHEPOS, jemuž přizpůsobila svůj výrobní program. Z důvodu přeměny výrobního programu se začaly vyrábět sušiče a čističe vzduchu, ozonizátory a hlavní výrobní náplní se stala zařízení pro petrochemický a chemický průmysl, např. výměníky tepla, tlakové a netlakové nádoby, nádrže, apod., ale i zařízení pro dřevozpracující průmysl a zařízení pro úpravu vody. V závodě se vyráběly stroje a zařízení jak pro tuzemské potřeby, tak i pro export. V roce 1991 se podnik delimitací osamostatnil od trustu CHEPOS jako KPS s. p. Moderní vývoj společnosti je datován od roku 1995, kdy byla společnost zprivatizována a prošla různými stádii svého vývoje až do stávající podoby. Podnikatelský subjekt pod názvem KPS Metal a. s. vystupuje od roku 2003 a tím je označována novodobá historie společnosti. (KPS Metal, 2016)

---

<sup>1</sup> Certifikace pro výrobu parních kotlů a tlakových nádob vydaná Americkou asociací strojních inženýrů.



### **2.1.2 Výrobní program společnosti**

Podnikatelský subjekt KPS Metal a. s. se v současné době zabývá výrobou, montáží a servisem aparátů a zařízení pro chemický, petrochemický a energetický průmysl, vodohospodářských strojů a zařízení, dřezpracujících strojů a zařízení pilařské technologie, na něž vlastní řadu certifikátů a osvědčení. Společnost rovněž poskytuje kompletní služby EPC dodavatele<sup>2</sup>, čímž se rozumí realizace investičních akcí formou „na klíč“ zejména v chemickém, naftovém a plynovém průmyslu. (Podnikatelský plán společnosti KPS Metal a. s., 2016)

Společnost nabízí svým obchodním partnerům dodávky zařízení a strojů z různých odvětví průmyslu zejména na základě vlastní výrobní dokumentace, výjimečně i na základě dokumentace dodané zákazníkem (Výroční zpráva, 2014):

#### **Aparáty a zařízení pro chemický, petrochemický a energetický průmysl:**

- tlakové nádoby, tlakové nádoby s duplikátním pláštěm, s míchacím ústrojím,
- výměníky tepla,
- kolony, odparky, parní ejektory, chemistery,
- netlakové nádoby,
- skladovací a zásobní nádrže,
- komíny průmyslových pecí,
- hořáky průmyslových pecí,
- odlučovače proudové a pěnové,
- komínové klapky se separátory,
- výroba balených jednotek dusíkových stanic.

#### **Ocelové konstrukce a vodohospodářské stroje a zařízení:**

- sila, kontejnery, ocelová potrubí, rámy strojů, žebříky, schody,
- zařízení pro vybavení komunálních čistíren odpadních vod,
- biologické čistírny splaškových komunálních vod,
- úpravny vody pro užitkové a pitné účely,
- zařízení pro čištění průmyslových vod znečištěných ropnými látkami.

---

<sup>2</sup> Kompletní služby EPC dodavatele zahrnují inženýring, konstrukční návrh a konzultační služby, zajištění materiálu, uvedení do provozu, testování, stavbu, analýzy a studie, školení personálu, služby po předání díla a v neposlední řadě záruční a pozáruční servis.

### **Dřevozpracující stroje a zařízení pilařské technologie:**

- rámové pily,
- ruční a mechanizované vozíky,
- vodící zařízení,
- náhradní díly k dřívě dodávaným strojům dýhárenské a překližkářské technologie.

### **2.1.3 Hlavní trhy a zákazníci společnosti**

Podnikatelský subjekt se zabývá převážně zakázkovou výrobou, jejíž odbyt je uskutečňován téměř po celém světě. Rozdělením prodeje svých produktů operuje přibližně ze 40 % na tuzemském trhu a z 60 % na trhu zahraničním. Ze zahraničních trhů můžeme jmenovat země Evropské unie, arabské země, asijské země, Ameriku, Švýcarsko a Rusko. Z důvodu širokého výrobního portfolia má společnost značnou výhodu v oblasti potenciálních zákazníků, a tudíž musí být jejich určení uskutečněno ve vzájemném vztahu s výrobním programem. (Oplatek, 2016)

Do skupiny zákazníků pro výrobní **oblast chemického a petrochemického průmyslu** spadají podniky, které působí v oblasti chemických závodů, rafinérií, ale i v dalších odvětvích průmyslu, jako jsou například lihovary, pivovary, cukrovary, galvanovny, železárny, papírny, sklárny, plynárny a celá řada dalších provozů. Výrobky tohoto průmyslu nacházejí uplatnění z 90 % v zahraničí a zbývající část na tuzemském trhu. Mezi významné zákazníky společnosti KPS Metal a. s. se z této oblasti řadí například JSC GAZPROM Neft Petrohrad, North Refineries Company Iraq, SPOLCHEMIE, a. s. Česká republika či SPX Flow Technology Dublin Ltd. (Podnikatelský plán společnosti KPS Metal a. s., 2016)

Podnik nalézá uplatnění svých výrobků také u klientů z **oblasti energetického průmyslu**, především v celé řadě energetických provozů, jako například elektrárny, kotelny, výtopny, teplárny a spalovny. Společnost soustřeďuje výrobu z 60 % na zahraniční trh a ze 40 % na trh tuzemský. Významnými odběrateli z tuzemského trhu jsou například ALSTOM Power CZ, s.r.o. a TENZA, a.s. Brno. (Podnikatelský plán společnosti KPS Metal a. s., 2016)

Mezi zákazníky **ocelových konstrukcí** jsou zařazovány jakékoliv společnosti, které využívají standardní konstrukce typu žebříky, schody, zábradlí, plošiny, aj.

Společnost také nabízí možnost výroby ostatních konstrukcí dle požadavků zákazníků. Ocelové konstrukce nacházejí přibližně z 90 % uplatnění na zahraničních trzích, jmenovitě ve Švýcarsku a Německu. Významným odběratelem je německá společnost Kampwerth Umwelttechnik GmbH & Co KG, SPX Flow Technology Dublin Ltd. a v neposlední řadě UNIS, a. s. Brno (Podnikatelský plán společnosti KPS Metal a. s., 2016)

Odbyt **vodohospodářských zařízení** je uskutečňován pouze na tuzemském trhu, a to konkrétně biologickými čistírnami splaškových a komunálních vod, podniky zabývající se čištěním komunálních odpadních a průmyslových vod a úpravami vody pro užitkové a pitné účely, jako jsou Královopolská RIA, a. s. Brno, Sweco Hydroprojekt, a. s. Praha a K&K Technology a. s. Klatovy. (Podnikatelský plán společnosti KPS Metal a. s., 2016)

**Dřevozpracující stroje** určené pro pilařské technologie jsou v KPS Metal a. s. vyráběny pro podniky nejen z tuzemska a evropských zemí, ale i z Asie, Kanady a Brazílie, přičemž tuzemský i zahraniční trh zaujímají stejný podíl odbytu, jež činí 50 %. Mezi odběratele dřevostrojů lze zařadit například DREPAL s. r. o., Třeboňské lesy a rybníky s. r. o., Slovensko a DŘEVOPODNIK HAUSNER s. r. o. (Podnikatelský plán společnosti KPS Metal a. s., 2016)

## **2.2 Strategická analýza společnosti**

Tato podkapitola se zabývá analýzou společnosti KPS Metal a. s. z pohledu vnějšího, ale i vnitřního prostředí. Analýza vnějšího okolí společnosti je provedena pomocí SLEPTE analýzy a analýza oborového okolí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Naopak pro analýzu vnitřního prostředí společnosti je využit Porterův hodnotový řetězec a McKinsey 7S model. Poznatky získané z provedených dílčích analýz poslouží pro zpracování SWOT analýzy.

### **2.2.1 SLEPTE analýza**

Pomocí této analýzy jsou rozebrány jednotlivé faktory, které mají vliv na činnost společnosti KPS Metal a. s. zvnějšku, jmenovitě se jedná o sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory.

## **Sociální faktory**

Společnost KPS Metal a. s. působí v kraji Vysočina, konkrétně v Moravských Budějovicích a jako taková je s tímto městem spjata, neboť je jedním z jeho důležitých zaměstnavatelů, v tomto městě také podporuje zájmovou činnost dětí a mládeže a rovněž spolupracuje se Střední školou řemesel a služeb Moravské Budějovice. Pro tento podnikatelský subjekt jsou z hlediska sociálních faktorů důležité zejména informace týkající se velikosti a stáří populace, nezaměstnanosti, ale i dostupnosti potenciálních pracovníků, neboť právě oblast sociálních faktorů se nejvíce společnosti dotýká v oblasti pracovních sil, a to jak z pohledu věkové struktury, tak z pohledu kvalifikace a v neposlední řadě z pohledu ochoty se cílevědomě zapojit do výrobního procesu společnosti. V současné době preferují nastupující generace převážně práce v oboru služeb před nepopulárním zaměstnáním v tzv. černých provozech s pevnou pracovní dobou a rovněž klesá úroveň technické dovednosti střední a mladé generace. Tento trend dokládá i obecně známý fakt, že klesá počet kvalifikovaných pracovníků se strojním zaměřením. Tato situace se rovněž výrazně promítá i ve struktuře pracovníků společnosti, kdy v současné době pro společnost pracuje 121 zaměstnanců, jejichž aktuální věkový průměr je 43 let. (Oplatek, 2016)

Za nedostatkem pracovníků stojí kromě obecně známého nezájmu mladší generace pracovat v technických provozech i pokles obyvatel v okrese Třebíč, v němž má společnost KPS Metal a. s. své působiště. Tento úbytek obyvatel byl zapříčiněn vlivem záporného migračního salda i v důsledku snižujícího se přirozeného přírůstku, což je pro společnost značně nepříznivé. Ke konci roku 2014 se v okrese Třebíč nacházelo 112 076 obyvatel, z toho 55 530 mužů a 56 546 žen, přičemž ve věku 15 – 64 let bylo 75 837 obyvatel. V této věkové skupině se nachází především současní i potenciální pracovníci podnikatelského subjektu KPS Metal a. s. Oproti minulému roku stejného data se počet obyvatel v okrese Třebíč snížil o 0,3 %, což se promítlo i v nižším počtu produktivních obyvatel, kdy došlo k poklesu o cca 1, 2 %. Rovněž věková struktura může mít zejména v budoucnu v důsledku odchodu mnoha stávajících pracovníků do důchodu na společnost neblahý vliv, nicméně je třeba dodat, že průměrný věk obyvatel okresu Třebíč a celého kraje Vysočina je na úrovni téměř 42 let. (ČSÚ, 2016)

Kraj Vysočina patří v České republice k územím, jež se vyznačují téměř průměrnou nezaměstnaností. Podíl nezaměstnaných osob tohoto kraje dosáhl ke konci roku 2015

6,22 %, oproti předchozímu roku se hodnota snížila o 1,13 procentního bodu. Mezi 14 kraji České republiky byl podíl nezaměstnaných osob v kraji Vysočina 7. nejvyšší a oproti republikovému průměru (6,24 %) byl nižší o 0,02 p. b. Míra nezaměstnanosti v okrese Třebíč se z dlouhodobého hlediska nachází nad krajským průměrem a ke konci roku 2015 se pohybovala na úrovni 8,32 %. (ČSÚ, 2016)

### **Legislativní faktory**

KPS Metal a. s. podniká v konkrétním prostředí s přesně stanoveným legislativním rámcem upravujícím chování společnosti. Společnost se musí stejně jako každý podnikající subjekt na území České republiky řídit platnou legislativou státu a legislativou Evropské unie. Mezi zákony, které působí na veškeré činnosti společnosti, se řadí Zákon o obchodních korporacích, Nový občanský zákoník, Zákoník práce, Zákon o dani z přidané hodnoty, Zákon o dani z příjmů právnických osob, Zákon o silniční dani, Zákon o účetnictví a mnoho dalších. (Oplatek, 2016)

Vzhledem k tomu, že došlo po vstupu České republiky do EU k harmonizaci české právní legislativy s evropskou, musí podnik dále striktně dodržovat bezpečnostní a ekologické předpisy. Nad rámec těchto předpisů musí podnikatelský subjekt plnit i požadavky výrobních a technických norem, bez jejichž plnění by nebylo možné konkrétní výrobky na trh uvést. Na druhou stranu přináší harmonizace legislativy i výhody pro KPS Metal a. s., který se převážně orientuje na zahraniční trhy, a to v podobě odstranění celních bariér a zavedení volného pohybu zboží, služeb i kapitálu v rámci Schengenského prostoru, současně se společnosti nabízí možnost čerpat dotace ze strukturálních fondů Evropské unie. (Oplatek, 2016)

Z výše uvedených zákonů má na společnost největší vliv změna sazeb daně z přidané hodnoty, neboť právě DPH je jedním z faktorů, který ovlivňuje konečnou prodejní cenu, což se následně odráží v kupním chování zákazníků a v konkurenčním boji jednotlivých společností. Od zavedení daně z přidané hodnoty docházelo u jednotlivých sazeb k několika změnám, jež měly rostoucí charakter. Snížená sazba vzrostla z 5 % na 15 % a základní sazba vzrostla z původních 19 % na 21 %. Poslední změna je od roku 2013 až do letošního roku stále platná. Od počátku roku 2015 byla zavedena také druhá snížená sazba daně, která činí 10 %. (Oplatek, 2016; Podnikatel.cz, 2013; BusinessInfo.cz, 2016)

Společnosti se od počátku roku 2016 dotýká také zákonná povinnost, jakožto plátců daně z přidané hodnoty, podávat tzv. kontrolní hlášení DPH. Toto hlášení je speciální daňové tvrzení, které nenahrazuje řádné daňové přiznání k DPH ani souhrnné hlášení, nicméně v souvislosti s režimem přenesení daňové povinnosti nahrazuje původní výpis z evidence pro účely DPH. Kontrolní hlášení je možné podávat pouze elektronicky a to ve formátu a struktuře zveřejněné správcem daně. Podnikatelský subjekt KPS Metal a. s. musí podávat kontrolní hlášení za kalendářní měsíc a to do 25 dnů po skončení kalendářního měsíce. Počáteční období, za které se podává kontrolní hlášení, je leden 2016. (Finanční správa, 2016)

Významnou změnou účinnou od 1. ledna 2016, jež se dotýká i podnikatelského subjektu KPS Metal a. s. je změna základní sazby minimální mzdy, která se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru nebo právním vztahu založeném dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti). Základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin činí od letošního roku 9 900 Kč za měsíc nebo 58, 70 Kč za hodinu. Oproti předcházejícímu roku tak došlo k růstu o 700 Kč měsíčně, v případě sazby minimální mzdy za hodinu došlo k nárůstu o 3,70 Kč z původních 55 Kč. (MPSV,2015)

### **Ekonomické faktory**

Podnikání společnosti KPS Metal a. s. ovlivňují ekonomické ukazatele jak v pozitivním, tak negativním slova smyslu, jedná se především o hrubý domácí produkt, inflaci, měnový kurz a úrokovou míru.

Za nejdůležitější ekonomický ukazatel je považován hrubý domácí produkt (dále jen HDP). Navzdory ekonomické krizi, která nastala v roce 2008, byl rok 2014 ve znamení růstu hrubého domácího produktu a oživení ekonomické situace v České republice jako celku, což se potvrdilo i v prvních třech čtvrtletích roku 2015. V tomto období se hrubý domácí produkt zvýšil v meziročním srovnání o 4,4 %. Česká ekonomika pokračovala ve znamení růstu zejména v důsledku dočerpávání finančních prostředků z fondů EU, nízkých cen ropy, jež mají pozitivní vliv na podnikové náklady, ale i v důsledku vysokých zisků podnikatelských subjektů v roce 2014, které začaly postupně uvolňovat na investice. Oživení české ekonomiky a růst HDP mělo pozitivní vliv na společnost KPS Metal a. s., která zvýšila podíl exportu aparátů a zařízení

pro chemický, petrochemický a energetický průmysl. Společnost se rovněž domnívá, že k růstu české ekonomiky bude docházet i v blízké budoucnosti díky vývozu, který podpoří silnější expanze u hlavních obchodních partnerů ČR (Rusko, Německo, Čína). To potvrzuje i prognóza České národní banky, která očekává ke konci roku 2015 růst HDP na 4,7 %. Dle Ministerstva financí ČR by měly výše jmenované faktory v roce 2016 odeznít, a proto pro tento rok odhaduje HDP na úrovni 2,7 %. V letech 2017 – 2021 by měla česká ekonomika růst průměrným tempem 2,2 procenta ročně. (ČSÚ, 2015; Oplatek, 2016; ČNB, 2015; MFCR, 2015; financninoviny.cz, 2016)

Dalším makroekonomickým ukazatelem, který má vliv na činnost společnosti, je inflace. Ta se promítá především do nákladů na materiál, mzdy a jiné provozní výdaje. Ke konci roku 2015 se průměrná roční míra inflace pohybovala na úrovni 0,3 %, kdy došlo k meziročnímu poklesu o 0,1 % a byla tak nejnižší od roku 2003. Během roku 2016 by se pak měla inflace zvyšovat směrem k dvouprocentnímu cíli České národní banky, přičemž centrální banka ve třetím čtvrtletí roku 2016 počítá s inflací 1,6 %, ve čtvrtém kvartálu tohoto roku pak s inflací 1,8 procenta. Dle nové prognózy bude plnění dvouprocentního inflačního cíle udržitelné až od počátku roku 2017. (ČSÚ, 2016; aktualne.cz, 2015)

Podnikatelskou činnost společnosti KPS Metal a. s. vzhledem k její proexportní orientaci výrazně ovlivňuje vývoj měnového kurzu české koruny vůči zahraničním měnám. V listopadu 2013 ČNB prostřednictvím devizové intervence oslabila domácí měnu vůči euru s cílem uvolnit měnové podmínky a udržet cenovou stabilitu v české ekonomice, jež je vyjádřena plněním inflačního cíle ve výši 2 %, jinými slovy omezit riziko deflace a zajistit plnění inflačního cíle udržitelným způsobem. V prosinci 2015 se průměrný kurz pohyboval na úrovni 27,026 CZK/EUR a centrální banka se rozhodla na devizovém trhu intervenovat minimálně do druhého pololetí roku 2016, aby udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR. Na tiskové konferenci konané v listopadu 2015 ovšem bankovní rada sdělila, že termín ukončení devizových intervencí se spíše vztahuje až ke konci roku 2016 z důvodu nízké inflace po většinu tohoto roku. (ČNB, 2016; financninoviny.cz, 2015) Pro analyzovaný subjekt mají tyto kroky pozitivní dopad, zejména co se týče ekonomické situace, neboť jak už bylo zmíněno, obchoduje převážně se zahraničními subjekty, je tedy jak evropským, tak především světovým exportérem. Prodloužení devizové intervence ke konci roku

2016 je pro analyzovaný subjekt tedy přínosné, neboť oslabení domácí měny vůči zahraničním podporuje export.

Rovněž má vliv na podnikání společnosti KPS Metal a. s. i úroková míra, neboť společnost čerpá několik bankovních úvěrů. Česká národní banka v roce 2012 snížila diskontní sazbu a 2T repo sazbu na 0,05 % a lombardní sazbu na 0,25 %, přičemž se rozhodla i pro rok 2015 ponechat centrální úrokové sazby na minimální úrovni. Centrální banka na tiskové konferenci v listopadu roku 2015 rovněž oznámila ponechání úrokových sazeb na stávající úrovni i pro rok 2016. Ponecháním úrokových sazeb na minimální úrovni se Česká národní banka snaží zvýšit množství peněz v oběhu, snížit jejich cenu a tímto způsobem zpřístupnit levnější finanční prostředky většímu počtu subjektů, což by v konečném důsledku mělo vést k oživení investiční aktivity i spotřeby a v neposlední řadě by mělo dojít ke zvýšení konkurenceschopnosti českého exportu. (ČNB, 2012/2014; financninoviny.cz, 2015)

### **Politické faktory**

Politické faktory mají pro podnikatelskou sféru podstatný význam, neboť ovlivňují hospodářskou situaci tuzemských společností. V posledních letech se česká politická scéna stává symbolem nestability nejen z důvodu výskytu korupčních kauz, politických afér, ale i častého střídání pravicové a levicové vlády apod., tyto faktory vedou k nedůvěře vlády ze strany politických voličů a rovněž pro zahraniční investory a partnery se z podnikatelského hlediska stává Česká republika méně přitažlivou. Vývoj politické situace se už mnoho let vyznačuje neustálým vytvářením novel zákonů, často dochází ke změnám předpisů, neustále se mění vyhlášky a zákony týkající se oblasti daní a dochází k řadě dalších restrikcí. Tato obecná legislativní nejistota, v níž podnikatelské subjekty žijí, se stává překážkou v jejich hospodářském růstu. Nejistota a mnohé problémy na politické scéně vedly v roce 2013 k předčasným volbám do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, nicméně i v těchto volbách, jimž předcházela pád vlády premiéra Petra Nečase, nezískala žádná ze stran dostatečný počet hlasů, aby byla schopna sestavit většinovou vládu. Nová vláda byla zvolena až v roce 2014, přičemž ve složení politického hnutí ANO, strany ČSSD a strany KDU – ČSL by měla vládnout do roku 2017. (aktualne.cz, 2013; parlamentnilisty.cz, 2016)



S ohledem na proexportní zaměření společnosti KPS Metal a. s. hrají politické faktory významnou roli. Společnost je v převážné míře exportně zaměřena do zemí bývalého Sovětského svazu a zemí arabského světa, kde je situace v posledních letech značně nestabilní. Nicméně dle slov generálního ředitele analyzovaného subjektu nelze říci, že by politické postoje reprezentace českého státu výrazně ovlivňovaly společnost KPS Metal a. s. ve vztahu zákazník – společnost. Spíše podnikatelský subjekt ovlivňuje aktuální světová politická situace skrze její obchodní partnery, neboť ta má dopad do jejich možností investovat do obnovy a rozvoje svých zařízení, které jsou omezovány dopady sankcí na straně zemí bývalého Sovětského svazu (devalvace rublu a návazných měn) a nestabilní politickou situací v zemích arabského světa. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že se nejedná o přímé politické dopady, ale spíše o následné efekty vyvolané politickými postoji v zemích obchodních partnerů. (Oplatek, 2016)

### **Technologické faktory**

Současná doba je charakteristická neustálým pokrokem v oblasti techniky a technologií v důsledku rostoucích požadavků zákazníků na kvalitu produktů a služeb za nižší ceny v různých odvětvích průmyslu, v odvětví strojírenského průmyslu nevyjímaje. Na základě toho musí společnosti, především výrobní podnikatelské subjekty, sledovat aktuální trendy, aby se vyhnuly stagnaci a zůstaly v dnešním turbulentním podnikatelském prostředí konkurenceschopnými. V důsledku nejen potřeby neustálých inovací a investic do vývoje a výzkumu nových technologií, ale i v důsledku krize v uplynulých letech a silné konkurenci je společnost KPS Metal a. s. nucena jít cestou technologického rozvoje svých výrobních činností, neustále sledovat nové způsoby zpracování materiálů, sledovat inovace v oblasti povrchových úprav, ale i využití nových technologií, aby na trhu uspěla a byla tak krok vpřed před konkurencí. Analyzovaný subjekt intenzivně sleduje vědecko – technický pokrok a poznatky aplikuje do své inženýrské praxe již při návrhu jednotlivých výrobků. V posledním období podnik ve spolupráci s VUT v Brně připravuje i vývoj svého vlastního zařízení, a to technologii na využití odpadních flérových plynů, nicméně je tento vývoj zatím v etapě získávání informací nezbytných pro vlastní výzkum a vývoj. Společnost je nucena jít i cestou nabídky inženýrsko - dodavatelské činnosti v oblasti kompletních investičních dodávek na „klíč“, aby udržela a rozvíjela své postavení na trhu. Na základě takto vynucené synergie společnost v současné době vyrábí výrobky

s vysokými technickými parametry, ze speciálních materiálů a s vyšší hodnotou pro zákazníky, než tomu bylo v předcházejících letech a tím se dokáže nejen uplatnit na trhu, odolávat konkurenci, ale také udržet si a zejména získávat nové zákazníky. (Oplatek, 2016)

### **Ekologické faktory**

Společnost KPS Metal a. s. nepatří výrobní činností do kategorie společností s ekologickým rizikem, nicméně i přesto musí naplňovat příslušné ekologické normy a předpisy, neboť význam ekologie v současné době stoupá a je kladen velký důraz na ochranu životního prostředí. Význam ekologie dokládá také řada programů zaměřených na podporu úspory energií, rovněž jsou neustále vydávány různé směrnice a nařízení s cílem zamezit neekologickým praktikám výrobců, jsou uplatňovány ekologické daně a EU zpřísňuje dosud vydané normy. Podnikatelský subjekt současně vnímá fakt, že jeho výrobky směřují do odvětví, která jsou charakterizována jako odvětví s negativním dopadem na životní prostředí, proto se již v návrzích svých výrobků a služeb zabývá technicky možnou eliminací těchto rizik. Společnost se snaží negativní dopad na životní prostředí minimalizovat také vývojem svého vlastního zařízení, jehož účelem je využití odpadních plynů dosud spalovaných v rafinérských provozech na flérách znečišťující ovzduší. KPS Metal a. s. má také uzavřenou smlouvu se společností EKO - KOM, a. s., prostřednictvím které se tříděním veškerých odpadů snaží chránit životní prostředí. Od roku 2017 je záměrem podniku také implementovat systém environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2005. (Oplatek, 2016)

### **2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil je nástroj používaný pro zmapování situace v daném odvětví. Prostřednictvím analýzy oborového okolí dochází k rozebrání pěti faktorů, které významně ovlivňují činnost podniku v odvětví strojírenského průmyslu.

#### **Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví**

Vstup do odvětví strojírenského průmyslu je poměrně složitý, neboť zde vystupuje řada bariér. Jednou z těchto bariér je kapitálová náročnost vstupu v podobě výdajů na pořízení nezbytného strojového parku, který se pohybuje v řádu několika desítek až stovek milionů Kč. Bariéru je možné vidět i v poměrně rychlém morálním zastarávání strojních zařízení v důsledku rapidního technického a technologického

vývoje, protože toto zastarávání způsobuje vysoké ztráty při prodeji majetku v případě ukončení činnosti podniku. Rovněž může být pro nově vstupující podniky překážkou vstupu schopnost získat dostatečné množství kvalifikovaných pracovníků technických oborů a patřičné know – how. Vstup do odvětví od možných nových tuzemských subjektů nehrozí, možná hrozba může být představována vstupem silných zahraničních společností, neboť pro tyto podniky jsou vstupní kapitálové překážky relativně nízké, lákají je zejména nižší náklady na výrobní faktory a rovněž neexistují výrazná omezení z hlediska legislativy či přístupu k distribučním kanálům. Podnik KPS Metal a. s. však hrozbu vstupu ze strany společností ze zemí EU nevnímá nijak silně, naopak se obává hrozby vstupu podniků ze zemí, jako je Indie a Čína, kde je dostatek kapitálu s podporou státu, ale i rodící se dostatek kvalifikované pracovní síly. Na tuto hrozbu společnost již před časem reagovala otevřením nového oboru podnikání, jímž je inženýrsko – dodavatelská činnost. (Oplatek, 2016)

### **Hrozba silné rivalry**

V odvětví strojírenského průmyslu existuje velké množství podnikatelských subjektů, které jsou schopny konkurovat společnosti KPS Metal a. s., nejvíce se konkurence dotýká výroby aparátů pro petrochemický, chemický a energetický průmysl. Rovněž i v oblasti inženýrsko – dodavatelské činnosti působí celá řada společností, které konkurují analyzovanému subjektu. Silná rivalita se projevuje zejména v období, kdy odvětví strojírenského průmyslu stagnuje nebo kdy dochází k poklesu odbytu, a to především v podobě cenové války a množství doprovodných služeb. Společnosti KPS Metal a. s. se i v těchto obdobích daří uspět na trhu a to především díky tomu, že získává nové trhy mimo Evropskou unii, konkrétně se společnost zaměřuje na země bývalého Sovětského svazu a země arabského světa. Za úspěšným odoláváním konkurence stojí i dlouholetá historie podniku, široký technologický záběr, dlouholeté dobré obchodní vztahy a vysoká orientace na zákazníka prostřednictvím zabezpečování zakázkové výroby. Na rivalitu v odvětví mají mimo jiné vliv i vysoké fixní náklady, které vytváří tlak na společnosti k maximálnímu naplňování výrobních kapacit i v případě, že se jim sníží ceny. Tento tlak poté obvykle vede k cenovým válkám mezi konkurenty v odvětví. Největšími konkurenty společnosti KPS Metal a. s. jsou Královopolská, a. s. a ZVU strojírna, a. s. v oblasti výroby jako celku, naopak

v oboru inženýrsko – dodavatelské činnosti čelí podnik podnikatelským subjektům, jako je Chemoprojekt, a. s. či Prokop Engineering Brno, spol. s r. o. (Oplatek, 2016)

### **Hrozba vzniku substitutů**

KPS Metal a. s. se specializuje z 80 % na zakázkovou výrobu, kdy každý výrobek nebo i inženýrsko – dodavatelská služba je originálním řešením, spočívajícím v technickém řešení, které společnost vypracuje a zrealizuje dle vlastní výrobní dokumentace s ohledem na specifické požadavky zákazníka, ve výjimečných případech dle dokumentace dodané zákazníkem. Vzhledem k charakteru výroby zde není možnost pro substituci jinými výrobky z jiných, případně levnějších materiálů, je to dáno také rostoucím požadavkem na kvalitu a originalnost řešení. Tato skutečnost je pro společnost výhodná, protože nemusí uměle snižovat cenu svých výrobků. Zbývajících 20 % produkce společnosti představuje výrobky vlastní konstrukce, kdy se jedná o ocelové konstrukce běžného typu, jako jsou zábradlí, žebříky, kontejnery apod., zde hrozba substitutů existuje, ale je velmi nízká. (Oplatek, 2016)

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**

Společnost KPS Metal a. s. se vyznačuje širokým portfoliem nejen výrobků, ale i služeb a je schopna poskytnout zákazníkovi komplexní služby zahrnující i plný záruční a pozáruční servis. Současně si je společnost vědoma, že je cena výrobků vytvářena trhem a že se v jejím okolí nachází velké množství konkurenčních společností nabízejících obdobný sortiment v obdobné šíři za relativně podobných podmínek, nicméně i přes tuto skutečnost společnosti příliš nehrozí růst vyjednávací síly ze strany zákazníků, protože podnik má historicky dlouhou řadu pozitivních referencí a realizací a na základě těchto faktů není tedy u dlouhodobých obchodních partnerů vystaven zásadnímu cenovému tlaku. Tito odběratelé upřednostňují záruku kvality i plnění termínů před případnou cenovou výhodou u neznámého dodavatele a současně počítají s případnými vyššími cenami výrobků, neboť se jedná vždy o originální řešení, které plně odpovídá jejich specifickým požadavkům. Jiná situace je ovšem u nových zákazníků, kde je společnost nucena se v konkurenčním boji utkávat i se svými konkurenty a je nucena do určité předem stanovené cenové úrovně akceptovat zákazníkem očekávanou cenu. Nicméně i u těchto nových zákazníků po určité době vzájemné spolupráce obvykle dochází k situaci, kdy nevyvíjejí tlak na podnikatelský subjekt skrze cenu a naopak cenu navrhovanou společností KPS Metal a. s. plně

akceptují. Společnost se za účelem minimalizace této hrozby také snaží se svými odběrateli neustále komunikovat a vycházet jim v rámci možností vstříc, aby o své zákazníky nepřišla a ti nezačali využívat služeb konkurence. (Oplatek, 2016)

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů**

KPS Metal a. s. je nucena se obracet s ohledem na technickou úroveň svých výrobků pouze na renomované a dlouholeté partnery především ze zemí Evropské unie. Společnost nakupuje materiál výhradně na konkrétní zakázky a tím pádem je v určitých obdobích pozitivně i negativně ovlivňována vývojem cen surovin a materiálů na trhu. S ohledem na jedinečnost technického řešení vyráběných výrobků nemůže společnost vytvářet zásoby materiálů v obdobích, kdy jsou ceny nízké, z toho důvodu je situací na trhu vstupních faktorů výrazně ovlivňována a je možné tedy říci, že je vyjednávací síla dodavatelů značná. Na druhou stranu zde ovšem působí faktor bezproblémové dlouhodobé spolupráce s dodavateli těchto surovin a materiálů, která umožňuje vyjednávání o cenách a tak je hrozba rostoucí vyjednávací síly do jisté míry eliminována zájmem dodavatelů spolupracovat se společností KPS Metal a. s. i v budoucích letech. (Oplatek, 2016)

### **2.2.3 Porterův hodnotový řetězec**

Porterův hodnotový řetězec je nástroj využívaný k analýze vnitřního prostředí společnosti, konkrétně zkoumá veškeré podnikem prováděné činnosti a zjišťuje, jaké činnosti podniku přispívají k jeho konkurenční výhodě. Porterův hodnotový řetězec je tvořen primárními činnostmi zabezpečujícími fyzickou tvorbu výrobků, jejich prodej, distribuci a servis a podpůrnými činnostmi, jež pomáhají realizovat a zvyšovat efektivitu primárních činností.

*Primární činnosti:*

#### **Vstupní logistika**

Společnost KPS Metal a. s. je, jak již bylo zmíněno v Porterově modelu pěti konkurenčních sil, nucena se obracet s ohledem na technickou úroveň svých výrobků pouze na renomované dodavatele především ze zemí Evropské unie. Od těchto dodavatelů společnost pořizuje hutní materiál, především se jedná o železo, ocel (od uhlíkové přes nerezovou ocel až po speciální ocel), mosaz, měď a litiny. Konkrétně se jedná o železné, ocelové a mosazné plechy, trubky a výkovky všech jakostí,

nicméně pro výrobu svých výrobků musí nakupovat rovněž žáruvzdorné a měděné plechy a trubky. Vzhledem k faktu, že podnikatelský subjekt nakupuje vstupní suroviny a materiál na konkrétní zakázky dle potřeby, je v určitých obdobích jak pozitivně, tak negativně ovlivňován vývojem cen těchto surovin a materiálů. Významnými dodavateli společnosti KPS Metal, a. s. jsou zahraniční společnosti s přímým zastoupením na českém trhu jako je například Feron, a. s., BENTELER Distribution Czech Republic, spol. s r. o., Fénix Brno, spol. s r. o., ale i WTE PowerSteel s. r. o. a mnohé další. Ze zahraničních dodavatelů lze jmenovat kupříkladu německou společnost Afflerbach Bödenpresserei GmbH & Co KG nebo švýcarskou společnost CentraVis Sales S. A. (Podnikatelský plán společnosti KPS Metal a. s., 2016)

### **Výroba a provoz**

Společnost KPS Metal a. s. se specializuje především na zakázkovou výrobu. Každá zakázka má individuální charakter a liší se jak požadavky zákazníků, velikostí, tak i náročností výroby. Jedná se tedy o originální řešení, které se může opakovat jen ve výjimečných případech. Průběh zakázky od marketingu, přes nabídkové řízení, podpis smlouvy, vlastní realizaci až po předání zákazníkovi a záruční a pozáruční servis je jednoznačně definován v podnikových normách. Plánování výrobních kapacit, průběh výroby každé zakázky i mezioperační kontrola výroby probíhá prostřednictvím vlastními silami vyvinutého informačního systému. (Oplatek, 2016)

Prvotní kontakt se zákazníkem je zajišťován pomocí pracovníků obchodního oddělení, poté co tyto pracovníci obdrží poptávku od zákazníka společně s potřebnými požadavky (požadavky na jakost materiálu a surovin, termín a způsob dodání, limitní cenu zakázky, případně vlastní výkresovou dokumentaci a jiné specifické požadavky), rozhodne generální ředitel společně s jednotlivými útvary, jichž se průběh zakázky týká, o její realizovatelnosti v podmínkách společnosti. Jedná se především o obchodní útvar, oddělení kalkulace, oddělení technologie, oddělení zásobování, výrobní útvar, útvar řízení jakosti a oddělení skladového hospodářství a expedice s exaktně definovanými pravomocemi a odpovědnostmi. V případě, že není v silách společnosti nějaké požadavky zákazníka splnit například zachování limitní ceny v důsledku vyšší nákladové ceny, snaží se management se zákazníkem vyjednat o navýšení ceny nebo hledat jiná řešení s cílem tohoto zákazníka uspokojit. Po akceptaci cenové nabídky zákazníkem a odsouhlasení veškerých požadavků

je vystaven tzv. oběhový list obchodního případu, což je pro útvar výroby signál pro zahájení výroby dané zakázky. Oběhový list doprovází po celou dobu výroby danou zakázku a obsahuje jednotlivé operace, podle kterých bude zakázka realizována. Poté co jsou ukončeny veškeré činnosti ze strany obchodního oddělení, zabývá se zakázkou oddělení konstrukce společně s oddělením technologie, kdy oddělení konstrukce zpracuje konstrukční dokumentaci pro výrobu a oddělení technologie vypracuje optimální technologické postupy, které společně s technologickým předpisem včetně předpisu pro mezioperační kontroly předává obchodnímu oddělení a oddělení zásobování. (Oplatek, 2016)

Prostřednictvím informačního systému je zadán příkaz k zahájení jednotlivých výrobních úkolů. Samotný proces výroby je na každém pracovišti (oddělení strojírny a výrobní střediska) vymezen technologickým časem včetně doby, která je nezbytná pro údržbu strojů, jejich výměnu, seřízení v případě změny zpracovávaného dílu na jiný apod. Celý proces výrobního toku výrobku je sledován počítačovým programem na bázi snímání čárových kódů jednotlivých ukončených výrobních mezioperací. Po ukončení procesu výroby se zakázce věnuje útvar řízení jakosti, který nejenže vypracuje plán inspekci a kontrol obchodního případu, ale i dle inspekční knihy, která prokazuje splnění kvalitativních a dalších norem finálního výrobku, tyto normy ověří. Pokud výrobek odpovídá stanoveným normám a vše je dle požadavků a přání zákazníka, je finální výrobek připraven k expedici, kterou se zabývá oddělení skladového hospodářství a expedice. (Oplatek, 2016)

### **Výstupní logistika**

Expedice hotové zakázky je jednoznačně definována v podnikových normách, jejichž součástí je i definování jednotlivých postupů pro balení, vystavování přepravních dokumentů v závislosti na dodací podmínce dle INCOTERMS 2010 a v závislosti na jednotlivých uzavřených kontraktech. S ohledem na to, že většina kontraktů je uzavřena se zahraničními subjekty s platební podmínkou otevření akreditivu ve prospěch společnosti KPS Metal a. s., spolupracuje oddělení skladového hospodářství a expedice při přípravě expedičních dokumentů úzce s obchodním útvarem tak, aby byly vystavované průvodní dokumenty v souladu se zněním příslušného akreditivu. (Oplatek, 2016)

Společnost KPS Metal a. s. využívá podmínku EXW (ze závodu), kdy její jedinou povinností je dát zakázku k dispozici odběrateli ve svém výrobním závodě. Rovněž není povinna zakázku nakládat na přistavený dopravní prostředek kupujícího či odbavit výrobek pro vývoz. Dále KPS Metal a. s. využívá podmínku FCA (vyplaceně dopravci), která se vyznačuje tím, že podnikatelský subjekt splní své povinnosti dodáním zakázky celně odbavené pro vývoz dopravci nebo jiné osobě jmenované odběratelem ve svém závodu nebo v jiném jmenovaném místě. Sjedené místo musí být specifikováno co nejpřesněji, neboť místem předání přechází ze společnosti na odběratele veškerá rizika. Podnikatelský subjekt využívá i podmínku CIP (přeprava a pojištění placeno do), kdy je povinna dodat zakázku dopravci nebo jiné osobě jmenované zákazníkem ve sjednaném místě a současně musí sjednat přepravu a nést veškeré náklady spojené s dodáním zakázky do jmenovaného místa určení. Společnost je povinna sjednat i pojištění kryjící riziko kupujícího za ztrátu nebo poškození zakázky během přepravy. Poslední podmínkou, kterou podnik při obchodování využívá, je DAP (s dodáním na místo). Tato podmínka se vyznačuje tím, že riziko i přepravní náklady přechází ze společnosti na obchodního partnera okamžikem, kdy podnikatelský subjekt poskytne zakázku připravenou k vykládce v ujednaném místě určení k dispozici odběrateli na příchozím prostředku. (icc-cr.cz, 2016)

### **Marketingový mix**

Společnost KPS Metal a. s. působí na trhu více než sto let a během této doby si na trhu vybudovala dobrou pověst, stejně tak u svých obchodních partnerů dobré postavení, na kterém si zakládá. Společnost vzhledem ke svému zaměření a s ohledem na charakter výroby a strukturu zákazníků nedisponuje klasickým marketingovým oddělením. Propagací odpovídající výrobnímu profilu se zabývá obchodní útvar ve spolupráci s generálním ředitelem, která vychází z orientace na potřeby zákazníka – prvotřídní kvalita, dodržení termínu dodání, atraktivní cena. (Oplatek, 2016)

### *Produkt*

Výrobní program společnosti KPS Metal a. s. je velice rozmanitý a společnost nabízí svým zákazníkům dodávky zařízení a strojů z různých odvětví průmyslu. Výrobní profil se především soustřeďuje do dvou hlavních oborů, a sice výrobu celého spektra zařízení a aparátů pro petrochemický, chemický a energetický průmysl (nádrže, reaktory, tepelné



i vzduchové výměníky a chladiče, rafinérské pece, flérové systémy, speciální hořáky a mnoho dalších zařízení) a dále na inženýrsko - dodavatelskou činnost pro výše uvedené obory, spočívající zejména v realizaci vyšších dodavatelských forem (tzv. dodávky celků na klíč), kde je společnost zaměřena především na rekonstrukce a modernizace existujících rafinérských provozů. Detailněji je výrobní program podnikatelského subjektu popsán v kapitole 2. 1. (Oplatek, 2016)

### *Cena*

Společnost zajišťuje v převážné míře zakázkovou výrobu, tudíž je cena každé zakázky stanovena individuálně na základě vypracovaného technického řešení nákladovou metodou a ve své konečné podobě je pochopitelně utvářena trhem. Jak bylo popsáno u činnosti „výroba a provoz“, společnost se snaží dodržet zákazníkem očekávanou cenu, případně vyjednávat o jejím navýšení v případě, že je nákladová kalkulace vyšší či hledat jiný způsob řešení, ve většině případů jsou nabídkové ceny společnosti pro její zákazníky přijatelné. V případě, že se společnost účastní výběrového řízení, tak je schopna v nabídkovém řízení s ohledem na technickou jedinečnost vypracovaného řešení pro konkrétního zákazníka nabídkovou cenu modelovat, neboť se zde utkává pouze s omezeným a dlouhodobě známým počtem konkurenčních společností, tím pádem má k dispozici dostatek informací o jejich předpokládaných cenových úrovních. V konkrétním nabídkovém řízení závisí úspěch či neúspěch podnikatelského subjektu i na tom, zda společností zvolené technické řešení požadovaného výrobku je nákladově efektivní a zda konkurenční podniky nenabídnou ve výběrové soutěži technické řešení, které konečnému zákazníkovi přinese úsporu v dosažené ceně konečného výrobku. (Oplatek, 2016)

### *Distribuce*

Expedice finálních výrobků společnosti KPS Metal a. s. jsou distribuovány v celé škále dodacích podmínek dle INCOTERMS 2010, které jsou blíže specifikovány u primární činnosti „výstupní logistika“, je ovšem nutné dodat, že vždy závisí na smluvně dohodnuté dodací podmínce v kontraktu. Při dodávkách zboží v rámci území České republiky má společnost KPS Metal a. s. sjednané kontrakty s tuzemskými přepravními společnostmi, mimo území našeho státu podnikatelský subjekt využívá služeb zahraničních přepravních společností. (Oplatek, 2016)

### *Propagace*

Společnost KPS Metal a. s. se prezentuje na svých webových stránkách [www.kpsmetal.cz](http://www.kpsmetal.cz), které obsahují veškeré informace o aktuálním stavu společnosti (od představení, přes historii, výrobní program a výrobní možnosti, získané certifikáty a osvědčení až po kladné reference z různých částí světa). Dále podnikatelský subjekt využívá vzhledem k charakteru výroby a struktuře klientů za účelem propagace osobní cílený marketing, ten spočívá v přímém vyhledávání a oslovení potenciálních zákazníků na základě informací o investičních akcích, prostřednictvím agenturní sítě společnosti, a to zejména v arabských zemích a zemích bývalého Sovětského svazu, dále pomocí služeb agentury CzechTrade<sup>3</sup>, účastí na odborných seminářích a výstavách v nových teritoriích zájmu, získání lokálního zástupce v zájmové zemi a v neposlední řadě na základě osobních kontaktů. (Podnikatelský plán společnosti KPS Metal a. s., 2016)

### **Servisní služby**

Společnost KPS Metal a. s. těží ze své dlouholeté tradice a dlouhodobých obchodních vztahů a aby svoji pověst podpořila a prohlubovala se svými obchodními partnery přátelské vztahy, zajišťuje jim v rámci svých služeb záruční i pozáruční servis včetně dodávek náhradních dílů. Podnikatelský subjekt svým zákazníkům tedy poskytuje poradenskou činnost, záruční a pozáruční opravy zařízení a strojů, ale také zajišťuje školení pro zaměstnance svých zákazníků. Tato služba je zejména využívána obchodními partnery ze zemí arabského světa. (Oplatek, 2016)

### *Podpůrné činnosti:*

#### **Obstaravatelská činnost**

V případě obstaravatelské činnosti společnost KPS Metal a. s. prostřednictvím svých pracovníků ve vlastním obchodním oddělení provádí analýzu trhu jedenkrát měsíčně nebo dle svých potřeb. Analýza se týká jak trhu EU, tak i zemí třetího světa, se kterými podnikatelský subjekt převážně obchoduje. Společnost rovněž pravidelně sleduje aktuální situaci v zemích arabského světa i v zemích bývalého Sovětského svazu. S obstaravatelskou činností souvisí i vyjednávání s dodavateli a uzavírání kontraktů, tato problematika byla blíže rozebrána v Porterově modelu pěti konkurenčních sil.

---

<sup>3</sup> CzechTrade je agentura na podporu exportu podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která pomáhá podnikatelským subjektům usnadňovat rozhodování o výběru vhodných teritorií, zkrátit dobu vstupu na daný trh a podporuje aktivity směřující k dalšímu rozvoji těchto subjektů v zahraničí.

Společnost většinu svých výrobních zdrojů včetně majetku financuje prostřednictvím cizích zdrojů, především bankovních a obchodních úvěrů. Rovněž pro investice využívá společnost bankovní úvěry případně různé formy střednědobých nájmu. Za účelem financování svého provozu (zásoby a pohledávky) společnost využívá revolvingové úvěry vedené jak v českých korunách, tak v eurech. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost spolupracuje zejména se zahraničními dodavateli, je většina kontraktů nasmlouvána v eurech, případně v amerických dolarech s cílem eliminovat případné kurzové dopady. (Oplatek, 2016)

### **Vývoj a výzkum**

Podnikatelský subjekt se vývojem a výzkum nezabývá, neboť nevlastní žádný výrobek, který by bylo nutné nadále rozvíjet, nicméně pravidelně sleduje vědecko – technický pokrok a poznatky aplikuje do své inženýrské praxe při návrhu jednotlivých výrobků. V posledním období, jak již bylo zmíněno, ovšem společnost ve spolupráci s VUT v Brně připravuje vývoj svého vlastního a zároveň prvního výrobku, jímž je technologie na využití odpadních flérových plynů. (Oplatek, 2016)

### **Lidské zdroje**

Společnost KPS Metal a. s. v současné době zaměstnává 123 pracovníků s minimální fluktuací, a tím se řadí mezi středně velké podniky.<sup>4</sup> Po celou dobu své existence se podnik potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, kdy současný počet kvalifikovaných zaměstnanců neodpovídá velikosti zakázkové náplně, kterou má společnost nasmlouvanou a ani cesta výchovy vlastních mladých pracovníků dlouhodobě nevede k uspokojivému řešení. Nedostatek těchto zaměstnanců společnost řeší formou technologických kooperací se specializovanými podnikatelskými subjekty s cílem zajistit nejen trvalý růst objemu výroby, ale především splnit nasmlouvané zakázky. Technologické kooperace se týkají především vrtání trubkovnic, ohýbání plášťů, svařování podsestav aparátů apod. Tímto způsobem společnost nahrazuje vlastní nedostatek kvalifikovaných pracovníků a kmenoví zaměstnanci s odpovídající kvalifikací jsou tak soustředěni na finální výrobní operace, jež mají velký vliv na kvalitu dodávaného výrobku. (Oplatek, 2016)

---

<sup>4</sup> <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

## **Infrastruktura podniku**

Infrastruktura společnosti zahrnuje řadu činností, které jsou exaktně popsány ve vnitropodnikových normách a směrnících. Základním dokumentem je norma „Průběh zakázky“, na kterou navazuje celá soustava norem týkající se jednotlivých činností a dále útvarů, oddělení a výrobních středisek. Nositeli infrastruktury podniku jsou generální ředitel za pomoci středního článku řízení, dále personální oddělení, ekonomický útvar, útvar představitele pro jakost a v neposlední řadě útvar organizačního a technologického řízení, jejichž náplní je vedení a řízení celé společnosti, zajišťování požadovaných lidských zdrojů, účetnictví a financí, plánování výroby a následné vyhodnocování kvality finálních výrobků. (Oplatek, 2016)

### **2.2.4 McKinsey 7S model**

McKinsey 7S model slouží rovněž k analýze interního prostředí společnosti, v rámci kterého je možné hodnotit sedm vzájemně se podmiňujících faktorů, jež jsou ze strany společnosti ovlivnitelné.

## **Strategie**

Základní strategie společnosti KPS Metal a. s. vychází z poslání podniku, které zní: „*Jsme předním dodavatelem kvalitních aparátů a zařízení pro chemický, petrochemický i energetický průmysl zejména pro zahraniční trh a dále se zabýváme výrobou pro čistírny odpadních vod, dřezozpracujících strojů či ocelových konstrukcí.*“, ale i z vize: „*Jsme na cestě stát se jedním z lídrů strojírenských výrobců na mezinárodním trhu, pomáhajícím rozvíjet aktivity našich zákazníků prostřednictvím širokého portfolia výrobků a služeb a přinášejícího trvalou hodnotu pro naše zákazníky, akcionáře, zaměstnance a okolí, ve kterém žijeme.*“ Strategie společnosti je vymezena zvýšením výkonnosti, zlepšením konkurenceschopnosti a zejména zajištěním dlouhodobého růstu a rozvoje podniku jak ve smyslu získání nových zakázek, které zajistí financování potřeb společnosti, tak i získání nových segmentů trhu. (Podnikatelský plán společnosti KPS Metal a. s., 2016)

V souladu s vizí se management zavázal udržet dobrou pověst značky KPS Metal a. s. jak u zákazníků, zaměstnanců, tak i v prostředí, ve kterém společnost podniká, vytvářet příležitosti pro společnost na nových trzích a v nových oborech podnikání a maximálně zhodnocovat majetek. Součástí strategie podniku je i uvést své hlavní procesy

do zlepšovacího cyklu (plánuj – dělej – kontroluj – zlepšuj) využíváním nových progresivních technologií, permanentně kontrolovat plnění všech výrobních norem, pro které je společnost certifikována, zvyšovat zodpovědnost všech pracovníků a celé společnosti k výrobkům a k zákazníkům a také zvyšovat kvalifikaci pracovníků všech stupňů. Současně s tím by chtěla společnost zlepšit pracovní prostředí, vytvářet příležitosti pro zaměstnávání mladých lidí, dbát na jejich odborný a lidský růst s cílem získat stabilizované a zodpovědné pracovníky. (Podnikatelský plán společnosti KPS Metal, a. s., 2016)

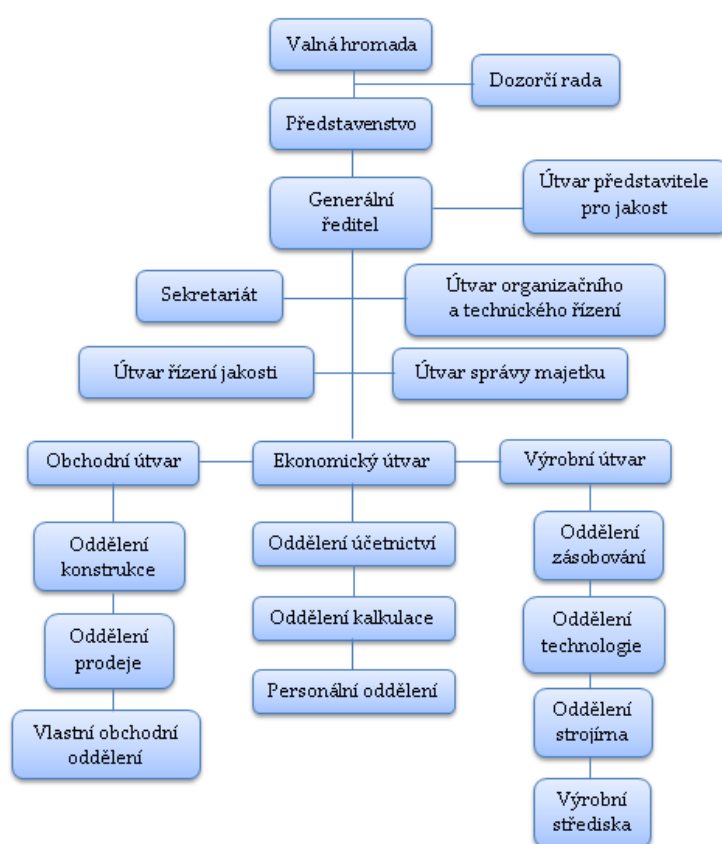
Nedílnou součástí strategie je i zavést a důsledně dodržovat moderní metody řízení s cílem splnit komplexní požadavky zákazníků a zájmů všech ostatních stakeholders, tj. akcionářů, managementu, zaměstnanců, dodavatelů apod. Důležitou součástí strategie podniku je také spolupráce s vědecko - výzkumnou základnou s cílem uvést nové výrobky na trh a s cílem posílit svoji konkurenceschopnost a rozšířit aktivity v oblasti EPC projektů ze současných projektů rekonstrukce a modernizace i na realizaci nových procesních objektů. Společnost se zavázala také usilovat o státní podporu financování u EPC kontraktů s využitím pojištění EGAP a rozšířit své aktivity v arabských zemích formou kooperační výroby. (Podnikatelský plán společnosti KPS Metal a. s., 2016)

### **Struktura**

Organizační struktura KPS Metal a. s. je liniově štábní. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada akcionářů, která rozhoduje o změnách stanov, volí orgány podniku, schvaluje účetní závěrku a rozdělení výsledku hospodaření. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo o třech členech, které zabezpečuje obchodní vedení podniku, schvaluje roční plány investic, mzdové nárůsty a zásadní kontrakty, které mohou výrazným způsobem ovlivnit ekonomickou situaci společnosti. Kontrolním orgánem společnosti je dvoučlenná dozorčí rada, která dohlíží na činnost představenstva. Následuje úsek generálního ředitele, který současně zastává funkci ekonomického ředitele a místopředsedy představenstva. (Podnikatelský plán společnosti KPS Metal a. s., 2016)

Organizační struktura je následně rozdělena do osmi dílčích úseků – sekretariát, útvar řízení jakosti, útvar správy majetku, útvar organizačního a technického řízení, obchodní

útvár, ekonomický útvár, výrobní útvár a útvár představitele společnosti pro jakost, jejichž jednotliví ředitelé a vedoucí spadají pod přímé řízení generálního ředitele. Pod obchodní útvár dále spadá oddělení konstrukce, vlastní obchodní oddělení a prodej, pod ekonomický úsek se řadí oddělení účetnictví, kalkulace a personální oddělení. Výrobní útvár se skládá z oddělení technologie, oddělení zásobování, oddělení strojírny a jednotlivých výrobních středisek (dělírna materiálu, montáž, skladové hospodářství a expedice). Ředitelům výrobního, ekonomického a obchodního útvaru jsou následně podřízeni vedoucí pracovníci výše zmíněných oddělení, pod jejichž vedení spadají řadoví zaměstnanci. (Podnikatelský plán společnosti KPS Metal a. s., 2016)



**Obr. 4: Organizační struktura společnosti KPS Metal a. s.**

(Zpracováno na základě Podnikatelského plánu společnosti KPS Metal a. s., 2016)

Uspořádání organizační struktury společnosti, uvedené na obrázku 4, je přehledné, jasně vyplývají vztahy nadřízenosti a podřízenosti, což napomáhá k rychlému rozhodování a současně má tato struktura funkční uspořádání, které plně vyhovuje potřebám a požadavkům společnosti. V organizační struktuře jsou rovněž jasně vidět vymezené pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců jednotlivých oddělení, útvarů a středisek.

## **Systémy řízení**

Ve společnosti KPS Metal a. s. je jako hlavní informační systém implementován vlastními silami vyvinutý informační systém, který byl vytvořen tak, aby zcela odpovídal požadavkům a potřebám společnosti, přičemž je neustále dopracováván a dochází v něm k průběžným aktualizacím. Tento informační systém se skládá ze subsystémů ekonomika, účetnictví, řízení lidských zdrojů, řízení vztahů se zákazníky, obchod, skladové hospodářství, technologie a řízení výroby a tím plní funkci ERP systému<sup>5</sup>, který integruje a automatizuje velké množství procesů, jež souvisí s činnostmi podniku. Informační systém poskytuje podnikatelskému subjektu aktuální přehled o stavu společnosti a vztazích s jejími obchodními partnery, jak z hlediska účetního, tak z hlediska toku financí, funguje jako systémová podpora strategického rozhodování a řízení organizace, komplexně řeší správu a řídí oběh dokumentů, zajišťuje efektivní řízení široké a rozmanité výroby a řadu dalších výhod. V tomto informačním systému je rovněž možné realizovat jakoukoliv činnost od konstrukčního vývoje výrobku, přes konstrukční a technologickou přípravu až po samotnou výrobu. (Oplatek, 2016)

KPS Metal a. s. jednotlivé moduly neustále dopracovává a aktualizuje za účelem zvýšení vnitřní efektivity podniku a modernizací se snaží optimalizovat plánování a řízení výroby, řízení jednotlivých oddělení, útvarů a středisek a v konečném důsledku celkový chod společnosti. Tyto úpravy společnost realizuje za účelem flexibility ve vztahu k zákazníkům s cílem jim poskytovat stále kvalitnější výrobky s vyšší přidanou hodnotou. (Oplatek, 2016)

## **Styl manažerské práce**

Vrcholový management uplatňuje ve společnosti spíše smíšený styl řízení, který spočívá v kombinaci příkazů přicházejících od shora dolů (tzv. autoritativní přístup) s prvky demokratického přístupu, kdy vedení poskytuje prostor i svým zaměstnancům vyjádřit své názory a připomínky. Na druhou stranu tento styl řízení není uplatňován automaticky, vždy záleží na konkrétní situaci a konkrétních okolnostech. Individuální připomínky řadových zaměstnanců jsou řešeny na poradách jednotlivých

---

<sup>5</sup> ERP (Enterprise Resource Planning) je komplexní informační systém, který integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s činnostmi společnosti (výrobu, distribuci, prodej, řízení vztahů se zákazníky, řízení lidských zdrojů, ekonomiku a účetnictví, správu majetku podniku apod.)

útvary. Co se týče připomínek zaměstnanců do úrovně středního článku řízení včetně, jsou řešeny tzv. zakázkovou a přijímací komisí. Tato komise představuje poradu vrcholového managementu se středním článkem řízení, přičemž úkolem komise, jakožto poradce generálního ředitele, je koordinovat činnosti mezi jednotlivými útvary, schvalovat přijetí nových obchodních případů a sledovat průběh obchodních případů již realizovaných, nicméně komise má pouze doporučovací pravomoc, tudíž konečné rozhodnutí je na generálním řediteli společnosti. Vrcholový management ředitelům a odpovědným vedoucím pracovníkům jednotlivých útvarů, oddělení a středisek deleguje rozhodovací pravomoc a odpovědnosti, které se týkají zabezpečování rutinních úkolů a řešení každodenních problémů v nich. Zásadní rozhodnutí musí být nicméně konzultována s generálním ředitelem, v jehož rukou je konečné rozhodnutí o veškerých aktivitách společnosti. (Oplatek, 2016)

### **Spolupracovníci**

Ve společnosti KPS Metal a. s. je v současné době zaměstnáno 123 pracovníků s průměrným věkem 43 let, o čemž svědčí fakt, že se jedná převážně o dlouholeté pracovníky. Společnost má prakticky nulovou fluktuaci díky svému přátelskému postoji k zaměstnancům, nicméně i přesto se potýká s problémem nedostatečného množství kvalifikovaných pracovníků stejně jako mnoho dalších společností podnikajících v odvětví strojírenského průmyslu, zejména v oblasti svařování, projektování a konstruování. Je to dáno zejména tím, že je v posledních letech malý zájem o technické obory a klesá atraktivita technického povolání a to především u dělnických profesí. Společnost se za účelem získávání nových pracovníků na všech stupních snaží vytvářet optimální pracovní podmínky (příjemné pracovní prostředí, vzdělávání zaměstnanců, platové ohodnocení aj.) a mimo jiné cílevědomě dbá na rozvoj svých kmenových zaměstnanců permanentním zvyšováním technické a jazykové kvalifikace a nastavením osobního plánu rozvoje pro každého pracovníka. (Oplatek, 2016)

Společnost KPS Metal a. s. svým zaměstnancům pravidelně zajišťuje i vstupní a opakovací školení BOZP, dále svářečské kurzy a v neposlední řadě jim zajišťuje technické kurzy vztahující se k progresivním způsobům svařování, dělení a tepelnému zpracování materiálů, povrchovým úpravám materiálů a řízení a měření jakosti včetně jejího vyhodnocování. Vzhledem k proexportnímu zaměření je pro společnost důležitá také jazyková vybavenost nejenom středního managementu, ale i pracovníků



obchodního útvaru, a proto jim zajišťuje kurzy anglického a ruského jazyka. Společnost také vynakládá prostředky na podporu sociální oblasti svých zaměstnanců, jedná se například o příspěvky na stravování, příspěvky na dárcovství krve, jubilea, penzijní připojištění apod. Na sociální oblast bylo v minulém roce vynaloženo přibližně 800 tis. Kč. (Oplatek, 2016)

### **Schopnosti**

Společnost KPS Metal a. s. si je vědoma rychle se vyvíjejícího oboru, ve kterém podniká, z toho důvodu je vyžadováno i neustále rozvíjení schopností a znalostí pracovníků a využívání stále nových technologií s cílem flexibilněji reagovat na čím dál více specifitější požadavky zákazníků. Management společnosti vnímá své zaměstnance jako hlavní faktor úspěchu, a proto se jim snaží vytvářet příjemné pracovní prostředí a poskytuje jim dostatečný prostor pro osobní růst. (Oplatek, 2016)

Požadavky na znalosti a schopnosti pracovníků se odvíjí od konkrétní pracovní pozice. Každá pracovní pozice má dané kvalifikační požadavky v popisu pracovní funkce, přičemž schopnosti jsou rozvíjeny dle osobního plánu rozvoje vypracovaného na každého pracovníka. Hodnocení pracovníků poté provádí příslušný vedoucí daného útvaru a to formou přiznávání tzv. osobního ohodnocení. Hodnocení zaměstnanců společnosti příslušným vedoucím je uskutečňováno jednou za měsíc. (Oplatek, 2016)

### **Sdílené hodnoty**

Společnost KPS Metal a. s. ve spolupráci s odborovou organizací pravidelně informuje své zaměstnance o strategii, aktivitách, hospodaření a cílech společnosti a snaží se je podněcovat k tomu, aby svojí prací přispívali k plnění podnikových cílů (k informování zaměstnanců dochází v převážné většině prostřednictvím schůzí jednotlivých útvarů). Společnost důsledně dbá na udržení přátelské atmosféry a pozitivní firemní kultury. Rovněž věnuje pozornost možnostem pracovního růstu jednotlivých pracovníků a jejich růst jim umožňuje. Většina zaměstnanců analyzovaného subjektu tyto hodnoty vnímá pozitivně, což se projevuje mimo jiné i na ochotě pracovníků pracovat s vyšším nasazením, ochotě pracovat přesčas a o víkendech, vyžaduje-li to plnění úkolů. Společnost KPS Metal a. s. usiluje také o to, aby vztahy ve společnosti byly založeny na korektním jednání mezi managementem a řadovými zaměstnanci. Podnikatelský subjekt se snaží také o utužování pracovního

kolektivu, probuzení zájmu jednotlivých pracovníků na budování hodnoty podniku a vytváření pozitivní pracovní atmosféry prostřednictvím vánočních večírků a jiných společenských akcí. (Oplatek, 2016)

### 2.2.5 SWOT analýza

Vymezení silných a slabých stránek společnosti KPS Metal a. s. stejně tak definování příležitostí, jež se podnikatelskému subjektu naskýtají, a případných ohrožení, jimž by měla společnost věnovat pozornost s cílem těmto hrozbám předcházet, je završením strategické analýzy.

**Silnou stránkou** společnosti KPS Metal a. s. je pozitivní vnímání podnikatelského subjektu na trhu, které si vybudovala dlouholetou tradicí a především mnohaletými zkušenostmi v oboru. Mezi silné stránky společnosti patří i využívání moderních technologií, jež se odráží v technologickém rozvoji veškerých výrobních činností, a schopnost nabízet komplexní řešení produktů i služeb svým zákazníkům na vysoké úrovni, což dokládá nejen řada certifikátů a osvědčení, ale i široký okruh dlouhodobých zákazníků. Silnou stránkou podniku je i její vstřícný vztah a flexibilita ve vztahu k zákazníkům v zájmu budovat dlouholeté vztahy, navázat spolupráci s novými zákazníky a udržet si silné postavení na trhu. Flexibilita společnosti spočívá především ve schopnosti splnit specifické potřeby zákazníků v relativně krátkém čase za atraktivní ceny. S tím souvisí i další silná stránka, a sice vlastními silami vyvinutý informační systém, který je pro společnost značnou podporou, jak co se týče řízení vztahů se zákazníky a dodavateli, řízení výroby, tak i efektivního řízení společnosti jako celku. Bezesporu je silnou stránkou i zřetelná vize, mise a strategie a s tím související pravidelné informování zaměstnanců o záměrech, hospodaření a cílech společnosti za účelem vytváření přátelských vztahů na pracovišti, otevřeného jednání a nabídky vysoce kvalitních výrobků a služeb. Neméně důležitou silnou stránkou společnosti jsou kvalifikovaní a loajální zaměstnanci.

Společnost KPS Metal a. s. se vyznačuje i několika **slabými stránkami**, mezi které lze zařadit nedostatek kvalifikovaných pracovníků, vyšší věkový průměr stávajících zaměstnanců a s tím související nutnost nahradit nedostatek personálu formou technologické kooperace s dalšími, strojírensky zaměřenými, společnostmi za účelem uspokojení poptávky a růstu objemu výroby. Slabou stránkou společnosti je i závislost

na klíčových zahraničních odběratelích, zejména ze zemí bývalého Sovětského svazu a zemí arabského světa, s tím souvisí další slabá stránka, a sice závislost na vývoji kurzu CZK/EUR a CZK/USD. V případě, že by došlo k posilování koruny vůči zahraničním měnám, odrazilo by se to v nižších tržbách společnosti v důsledku méně výhodného exportu. Značnou slabou stránkou je i skutečnost, že je společnost ovlivňována vývojem cen vstupních materiálů a surovin na trhu, je to dáno především tím, že společnost tyto vstupní suroviny a materiál nakupuje na konkrétní zakázku, neboť s ohledem na jedinečnost technického řešení nemůže vstupy nakupovat dopředu v době, kdy jsou cenově příznivější, což nahrává dodavatelům společnosti a to je další slabá stránka podniku KPS Metal a. s, neboť roste jejich vyjednávací síla. Za poslední slabou stránku je možné považovat silnou konkurenci v odvětví, což nutí společnost neustále sledovat úroveň kvality a cenovou politiku konkurenčních společností.

**Příležitostí** pro společnost KPS Metal a. s. je možnost hlouběji pronikat na asijský trh a tím si získat nové obchodní partnery a v konečném důsledku zlepšovat svoji ekonomickou situaci. Další možností jak oslovit a rozšířit okruh klientely je modernizace výroby a výrobních technologií, ale především vývoj vlastního výrobního zařízení ve spolupráci s VUT v Brně. Příležitostí pro společnost je i implementace systému environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2005. Další příležitostí je čerpání dotací ze strukturálních fondů EU, z nichž může společnost získat finanční prostředky na realizaci vývoje svého prvního výrobního zařízení a zamýšlených projektů. Vzhledem ke skutečnosti, že podnikatelský subjekt nabízí i tzv. EPC projekty (realizace investičních akcí pro petrochemický, chemický a energetický průmysl formou dodávek na klíč), jeví se jako další příležitost podpora financování těchto investičních akcí pomocí agentury CzechInvest<sup>6</sup> a pojištění EGAP. Příležitostí pro společnost je i prodloužení devizové intervence ČNB až do konce roku 2016, neboť může realizovat více výhodnějších zakázek pro export, které se promítnou ve vyšších tržbách společnosti. V neposlední řadě je pro společnost příležitost nadále pokračovat ve spolupráci se SŠ řemesel a služeb Moravské Budějovice, prostřednictvím

---

<sup>6</sup> CzechInvest je agentura pro podporu podnikání a investic podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center.

kteřé má možnost získat a vychovat si kvalifikované pracovníky pro budoucí výrobu, ale i získávat informace o aktuálních trendech v oblasti strojírenství.

Připadné **ohrožení** společnosti tkví v nepříznivém vývoji hospodářské i politické situace v zemích obchodních partnerů, kterému ovšem nelze zabránit. Důsledky by byly pro společnost katastrofální, neboť její výrobní profil směřuje z 60 % na zahraniční trh. S tím souvisí i možná hrozba ztráty klíčových zákazníků, zejména ze zemí arabského světa a zemí bývalého Sovětského svazu, což by opět mělo pro společnost nedozírné následky. Další hrozbou je nárůst konkurence či zesílení konkurenčního boje na tuzemském trhu, proto je nezbytné, aby společnost neustále sledovala technické a technologické změny a mohla tak být o krok vpřed před konkurencí. Možnou hrozbou pro společnost je i vstup nových společností z Asie do odvětví strojírenského průmyslu, tyto společnosti mají dostatek potřebného kapitálu stejně tak dostatek kvalifikované pracovní síly. Hrozbou je i růst cen surovin a dalších vstupů nezbytných pro výrobu v důsledku růstu vyjednávací síly dodavatelů. V případě, že k takovému růstu cen dojde, promítne se to negativně do výsledku hospodaření společnosti, neboť dojde k růstu nákladů. Rovněž může negativně ovlivnit výsledek hospodaření nepříznivý vývoj kurzu CZK/EUR a CZK/USD (posilování české koruny) vzhledem k proexportnímu zaměření společnosti. Mezi případné hrozby lze zařadit i stárnutí populace a nezáměr o technické obory ze strany střední a mladší generace, s čímž souvisí i hrozba nedostatku absolventů technických oborů a v důsledku toho nedostatek potřebné kvalifikované pracovní síly, které nemá již v současné době společnost dostatek. Z hrozeb je možné také zmínit migraci mladých obyvatel kraje Vysočina v důsledku vysoké míry nezaměstnanosti, což by bylo pro společnost nepříznivé, jelikož má v okrese Třebíč své působistiě.

V tabulce 1 na následující straně jsou přehledně shrnuty výše zmíněné silné a slabé stránky společnosti KPS Metal a. s. z vnitřního prostředí, ale i příležitosti a případné hrozby z vnějšího prostředí.

**Tab. 1: SWOT analýza společnosti KPS Metal a. s.**

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pozitivní vnímání společnosti na trhu</li> <li>▪ dlouholetá tradice a zkušenosti v oboru</li> <li>▪ moderní technologie a technologický rozvoj výrobních činností</li> <li>▪ komplexní řešení produktů a služeb</li> <li>▪ řada certifikátů a osvědčení</li> <li>▪ široký okruh dlouhodobých zákazníků</li> <li>▪ flexibilita společnosti</li> <li>▪ vývoj vlastního informačního systému</li> <li>▪ zřetelná vize, mise a strategie</li> <li>▪ kvalifikovaní a loajální zaměstnanci</li> <li>▪ spolupráce se SŠ řemesel a služeb Moravské Budějovice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nedostatek kvalifikovaných pracovníků</li> <li>▪ vyšší věkový průměr stávajících zaměstnanců</li> <li>▪ nutnost technologické kooperace s dalšími strojírenskými společnostmi</li> <li>▪ závislost na klíčových zahraničních odběratelích</li> <li>▪ závislost na kurzu EUR a USD</li> <li>▪ negativní ovlivnění společnosti skrze vývoj cen vstupních surovin a materiálů</li> <li>▪ silná vyjednávací síla dodavatelů</li> <li>▪ silná konkurence v odvětví</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ možnost hlouběji pronikat na asijský trh</li> <li>▪ získávání nových obchodních partnerů</li> <li>▪ modernizace výroby a výrobních technologií</li> <li>▪ vývoj vlastního výrobního zařízení ve spolupráci s VUT v Brně</li> <li>▪ implementace systému environmentálního managementu ISO 14001:2005</li> <li>▪ čerpání dotací ze strukturálních fondů EU</li> <li>▪ podpora financování EPC projektů pomocí CzechInvest a pojištění EGAP</li> <li>▪ prodloužení devizové intervence ČNB</li> <li>▪ spolupráce se SŠ řemesel a služeb Moravské Budějovice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nepříznivý vývoj hospodářské a politické situace v zemích odběratelů</li> <li>▪ ztráta klíčových zahraničních zákazníků</li> <li>▪ nárůst konkurence či zesílení konkurenčního boje na tuzemském trhu</li> <li>▪ vstup nových společností z Asie do odvětví strojírenského průmyslu</li> <li>▪ růst cen surovin a dalších vstupů</li> <li>▪ růst vyjednávací síly dodavatelů</li> <li>▪ nepříznivý vývoj měnového kurzu (posilování české koruny)</li> <li>▪ stárnutí populace a nezájem o technické obory</li> <li>▪ nedostatek absolventů technických oborů</li> <li>▪ migrace mladých obyvatel kraje Vysočina</li> </ul>

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě strategické analýzy)

## 2.3 Finanční analýza

Za účelem návrhu implementace modelu Balanced Scorecard je nezbytné posoudit i finanční situaci společnosti KPS Metal a. s., přičemž pro zpracování této podkapitoly jsou použity vybrané ukazatele finanční analýzy uvedené v teoretické části diplomové práce. Stěžejními podklady pro zpracování analýzy rozdílových ukazatelů a analýzy poměrových ukazatelů jsou povinné účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) za období 2010 až 2014., které jsou uvedeny v přílohách. Z důvodu ověřování účetní závěrky auditorem nejsou k dispozici data za rok 2015.

### a) Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele jsou využívány k řízení finanční situace podniku, zejména k řízení jeho likvidity. Mezi rozdílové ukazatele se řadí čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně – pohledávkový finanční fond.

**Tab. 2: Analýza rozdílových ukazatelů za období 2010 až 2014 v tis. Kč**

Rozdílové ukazatele	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	9 286	21 280	8 045	56 244	4 497
<b>Čisté pohotové prostředky</b>	- 89 667	- 90 708	- 85 688	- 153 488	- 154 877
<b>Čistý peněžně – pohledávkový finanční fond</b>	- 24 092	- 19 021	- 82 109	- 169 315	- 144 104

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti KPS Metal a. s.)

Na ukazatel **čistého pracovního kapitálu** lze nahlížet ze dvou úhlů pohledu, manažerského a z pohledu vlastníka či investora. Pro analýzu tohoto ukazatele byl zvolen tzv. manažerský přístup, kdy je finančním manažerem čistý pracovní kapitál pojímán jako „finanční polštář“ neboli volný finanční fond k zajištění hladkého průběhu hospodářské činnosti podniku. Ve sledovaném období nabýval tento ukazatel kladných hodnot, o čemž svědčí fakt, že je společnost KPS Metal a. s. schopna i po uhrazení veškerých svých krátkodobých závazků disponovat volným finančním fondem, a tudíž krýt případné neočekávané finanční výkyvy. V roce 2010 dosáhl čistý pracovní kapitál hodnoty 9 286 tis. Kč, kdy oproti předchozímu roku došlo k prudkému poklesu

z důvodu nárůstu krátkodobých závazků, konkrétně vzrostly dohadné účty pasivní v důsledku nevyfakturovaných dodávek surovin a materiálů ke konci roku. V následujícím roce 2011 vzrostl čistý pracovní kapitál v absolutní hodnotě o 11 994 tis. Kč v důsledku velkého růstu oběžných aktiv, konkrétně se na nárůstu podílely pohledávky z obchodních vztahů a krátkodobý finanční majetek. V roce 2012 došlo opět k velkému poklesu tohoto ukazatele, kdy se hodnota čistého pracovního kapitálu v relativním vyjádření snížila o více jak 62 %, neboť došlo k výraznému poklesu krátkodobých pohledávek, zejména pohledávek z obchodních vztahů, kdy společnost inkasovala peněžní prostředky za realizaci zakázky. Mimo jiné byly v tomto roce společnosti vyplaceny i dotace na investiční účely ve výši 1 933 tis. Kč. V následujícím roce hodnota čistého pracovního kapitálu opět vzrostla a to téměř na sedminásobnou hodnotu roku 2012 v důsledku rapidního nárůstu oběžných aktiv. Oběžná aktiva vzrostla z důvodu velkého nárůstu zásob nedokončené výroby a polotovarů a současně vzrostla i zásoba hotové výroby. Krátkodobé závazky v tomto roce rovněž vzrostly, a sice v důsledku závazků z obchodních vztahů, nicméně tento nárůst byl převýšen vysokým nárůstem zásob, což se odrazilo v celkovém zvýšení čistého pracovního kapitálu. Přestože v posledním analyzovaném roce došlo k výraznému poklesu oběžných aktiv z důvodu poklesu zásob nedokončené výroby a polotovarů, zásob hotových výrobků, daňových pohledávek za státem i peněžních prostředků na účtech v bankách, podařilo se společnosti KPS Metal a. s. i při současném mírném poklesu krátkodobých závazků (zejména závazků z obchodních vztahů a krátkodobých přijatých záloh) vytvořit čistý pracovní kapitál ve výši 4 497 tis. Kč. Oproti předcházejícímu roku došlo k poklesu hodnoty tohoto ukazatele v relativním vyjádření o 92 %. Za celé sledované období byla hodnota čistého pracovního kapitálu v roce 2014 nejnižší. V komplexním pojetí je možné vývoj čistého pracovního kapitálu během let 2010 až 2014 hodnotit pozitivně, neboť se v každém roce podařilo společnosti KPS Metal a. s. vytvořit „finanční polštář“ pro případné krytí nepříznivých situací, což lze považovat za určitou známku schopnosti uchovat likviditu společnosti.

Z výše uvedené tabulky 2 je zřejmé, že ukazatel **čistých pohotových prostředků** po celé analyzované období dosahoval záporných hodnot. Rovněž trend vývoje čistých pohotových prostředků nevykazuje známky snižování tohoto nepříznivého vývoje, výjimkou je rok 2012, kdy došlo oproti předcházejícímu roku k mírnému nárůstu

čistých pohotových prostředků v důsledku velkého navýšení krátkodobého finančního majetku, což lze považovat za pozitivní vývoj. Naopak v roce 2013 se hodnota čistých pohotových prostředků rapidně snížila a v roce 2014 došlo k dalšímu prohloubení záporné hodnoty tohoto ukazatele. Čisté pohotové prostředky se tak v roce 2014 pohybovaly na nejnižší možné úrovni za celé sledované období, kdy jejich hodnota dosáhla - 154 877 tis. Kč. Příčinou vykazování záporných hodnot v celém období je převaha krátkodobých závazků nad krátkodobým finančním majetkem. Vzhledem k této skutečnosti je patné, že společnost KPS Metal a. s. není schopna okamžitě hradit své splatné závazky peněžními prostředky, kterými disponuje na bankovních účtech, a které má k dispozici v hotovosti.

Rozdílový ukazatel **čistý peněžně – pohledávkový finanční fond** neboli čistý peněžní majetek měl po celé analyzované období stejnou tendenci vývoje jako ukazatel čistých pohotových prostředků, a sice vykazování záporných hodnot. Tento negativní vývoj byl způsoben především nárůstem krátkodobých pasiv (tj. krátkodobých závazků, i krátkodobých bankovních úvěrů). Největší záporné hodnoty čistého peněžního majetku dosahoval podnik v roce 2013, kdy tato hodnota činila - 169 315 tis. Kč. Za negativní hodnotou stojí téměř dvojnásobný nárůst krátkodobých pasiv v důsledku zvýšení krátkodobých závazků i krátkodobých bankovních úvěrů doprovázený poklesem krátkodobého finančního majetku oproti předcházejícímu roku o téměř 23 %, v absolutní hodnotě o 13 874 tis. Kč. Vzhledem ke skutečnosti, že ve společnosti KPS Metal a. s. docházelo s menšími výkyvy každým rokem k negativnímu vývoji tohoto ukazatele, svědčí to o špatné okamžité likviditě a tedy neschopnosti okamžitě splácet krátkodobé závazky.

#### **b) Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatele se vyznačují podílem jedné či několika položek účetních výkazů vůči jiné položce a jsou považovány za základní nástroj finanční analýzy, neboť umožňují velmi rychle získat představu o finanční situaci daného podnikatelského subjektu. V následující části diplomové práce budou uvedeny nejčastěji využívané poměrové ukazatele, a sice ukazatele rentability, aktivity, likvidity a v neposlední řadě ukazatele zadluženosti.



### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou využívány k měření schopnosti podniku vytvářet zdroje prostřednictvím vloženého kapitálu. Výsledné hodnoty vybraných ukazatelů profitability jsou přehledně uvedeny v níže uvedené tabulce 3.

**Tab. 3: Analýza ukazatelů rentability za období 2010 až 2014 v %**

Ukazatele rentability	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>ROA</b>	2,96	1,48	0,71	0,19	0,52
<b>ROE</b>	39,05	18,11	7,91	3,19	6,85
<b>ROS</b>	2,17	1,98	1,34	0,26	0,36

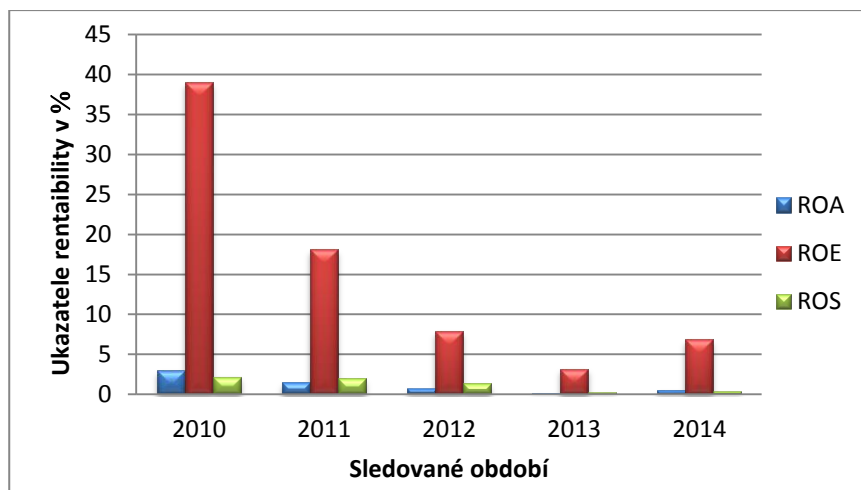
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti KPS Metal a. s.)

Ukazatel *rentability celkového kapitálu (ROA)* měl od roku 2010 do roku 2013 klesající tendenci v důsledku postupného snižování dosaženého čistého zisku a růstu celkových aktiv. Největšího minima tohoto ukazatele bylo dosaženo v roce 2013, kdy na jednu investovanou korunu připadlo 0,19 haléřů. Příčinou velmi nízkého ukazatele ROA bylo zvýšení celkových aktiv o téměř 106 milionů Kč v důsledku velkého nárůstu oběžného majetku, který nebyl doprovázen přiměřeným navýšením provozního výsledku hospodaření. Změna k lepšímu nastala až v roce 2014, kdy došlo k oživení ekonomické činnosti podnikatelského subjektu KPS Metal a. s., kterému se podařilo navýšit výsledek hospodaření za účetní období o 230 % oproti roku 2013. K růstu čistého zisku přispěl rapidní nárůst mimořádného výsledku hospodaření, což se v konečném efektu odrazilo v růstu ukazatele ROA a společnost tak na jednu investovanou korunu vygenerovala zisk ve výši 0,52 haléřů. Ve srovnání rentability celkového kapitálu společnosti KPS Metal a. s. s oborem se hodnoty podniku nacházely po celé analyzované období pod hodnotou oborového průměru (2,37 %), v průměru této hodnoty nedosáhly o 1,65 %, o čemž svědčí snížení úrovně efektivnosti hospodaření podniku. Výjimkou byl rok 2010, kdy hodnota ukazatele ROA společnosti převyšovala oborovou hodnotu o 0,59 %. (MPO, 2005)

Hodnoty **rentability vlastního kapitálu (ROE)** společnosti KPS Metal a. s. byly za celé analyzované období nejvíce příznivé v letech 2010 a 2011, kdy se společnosti podařilo v prvním sledovaném roce zhodnotit vložený kapitál na úrovni 39,05 % a v roce 2011 činilo zhodnocení 18,11 %. Snížení ROE v roce 2011 bylo zapříčiněno zvýšením vlastního kapitálu z důvodu růstu nerozděleného zisku minulých let, slabší obchodní činností podniku a současným snížením čistého zisku. Příčinou poklesu výsledku hospodaření za účetní období byl rapidní pokles mimořádného výsledku hospodaření. Zbývající sledované roky se vyvíjely negativně, konkrétně v následujících dvou letech došlo k prohloubení poklesu rentability vlastního kapitálu, změna k lepšímu nastala až v roce 2014, kdy se ukazatel ROE oproti předcházejícímu roku zvýšil o téměř 215 %. Ke zlepšení došlo v důsledku nárůstu čistého zisku o více jak dvojnásobek hodnoty minulého roku. Na základě srovnání hodnot tohoto ukazatele s oborovým průměrem dosahoval podnikatelský subjekt vyšších hodnot v letech 2010 až 2012. V následujícím roce byla rentabilita vlastního kapitálu společnosti nižší o 1,48 %. Výsledky společnosti se v posledním roce oproti oborovému průměru nacházely na vyšší úrovni, kdy tuto hodnotu převyšovaly o 2,18 %. (MPO, 2005)

Co se týče hodnot ukazatele **rentability tržeb (ROS)**, ty kopírovaly vývoj jak ukazatele rentability celkového kapitálu, tak i rentability vlastního kapitálu. Nejvyšší hodnoty bylo opět dosaženo v roce 2010, kdy hodnota ukazatele činila 2,17 %, tedy 2,17 haléřů zisku bylo vyprodukováno z 1 Kč tržeb. V následujícím roce došlo k meziročnímu poklesu rentability tržeb o 8,8 % a společnosti přinesla 1 Kč tržeb pouze 0,0198 Kč zisku v důsledku téměř dvojnásobného poklesu výsledku hospodaření. Od roku 2011 hodnota ukazatele ROS vykazovala klesající trend, což je pro podnikatelský subjekt neuspokojivé, neboť na jednu korunu tržeb připadá stále menší hodnota zisku. Nejméně zisku na 1 Kč tržeb vyprodukovala společnost KPS Metal a. s. v roce 2013, což bylo způsobeno velkým poklesem čistého zisku. V porovnání s oborovým průměrem, kdy na 1 Kč tržeb připadá 8,69 haléřů zisku, analyzovaná společnost po celou sledovanou dobu vykazovala výrazně nižší hodnoty. (MPO, 2005)

Pro přehlednost je na následující straně v grafu 1 zachycen vývoj ukazatelů rentability společnosti KPS Metal a. s. v letech 2010 až 2014 v %.



**Graf 1: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2010 - 2014**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti KPS Metal a. s.)

### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží podnikatelským subjektům k vyhodnocení efektivnosti hospodaření s investovanými finančními prostředky. V rámci ukazatelů aktivity budou sledovány ukazatele obratu (celkových aktiv, stálých aktiv a zásob) a ukazatele doby obratu (zásob, pohledávek, ale i závazků). Níže uvedená tabulka 4 zachycuje výsledné hodnoty ukazatelů aktivity společnosti KPS Metal a. s. za období 2010 až 2014.

**Tab. 4: Analýza ukazatelů aktivity za období 2010 až 2014**

Ukazatele aktivity	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	1,37	0,74	0,53	0,72	1,42
Obrat stálých aktiv	3,38	1,87	1,26	2,54	3,94
Obrat zásob	7,00	3,59	1,43	1,20	2,97
Doba obratu zásob (dny)	51,42	100,41	251,41	300,50	121,19
Doba obratu pohledávek (dny)	101,02	178,61	81,96	51,04	38,62
Doba obratu závazků (dny)	142,14	237,73	368,64	264,12	157,33

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti KPS Metal a. s.)

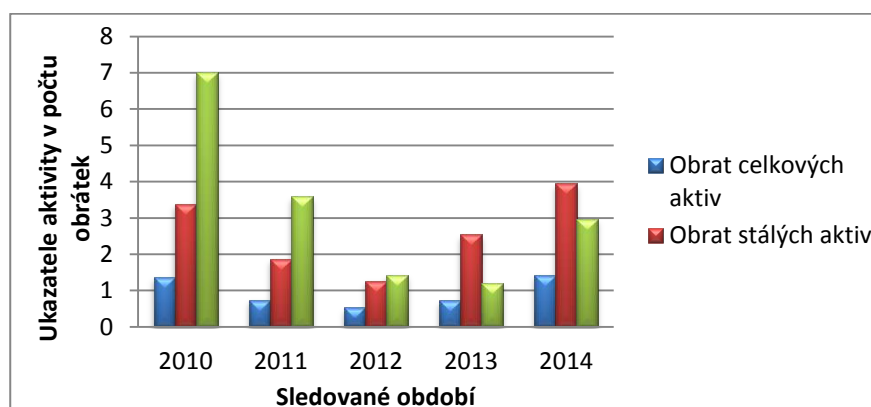
Ukazatel **obratu celkových aktiv** společnosti KPS Metal a. s. měl po analyzované období kolísavý charakter. Standardizovanou doporučenou hodnotou pro subjekty operující v oblasti strojírenství je index v rozmezí 1 – 1,5. Ve sledovaném období podnikatelský subjekt dosahoval nižšího obratu celkových aktiv, než odpovídá danému rozmezí, vyjma let 2010 a 2014. Postupný pokles v letech 2011 – 2013 byl způsoben neuspokojivými výsledky tržeb, příčinou rapidního poklesu v roce 2011 bylo snížení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 38 % i přesto, že hodnota celkových aktiv vzrostla. V roce 2012 došlo k mírnému poklesu celkových aktiv a současně došlo k poklesu tržeb o 43 269 tis. Kč, což způsobilo prohloubení negativního vývoje ukazatele obratu celkových aktiv. V roce 2013 byl pokles vystřídán opětovným nárůstem tohoto ukazatele v důsledku navýšení tržeb o 67 % a společnost se tak opět pohybovala v doporučeném rozmezí. V komplexním pojetí lze říci, že podnikatelský subjekt svůj majetek nevyužívá dostatečně efektivně, což vede ke vzniku nadbytečných nákladů a současně to má negativní dopad na dosahovaný zisk. (finanalysis.cz, 2016)

Ukazatel **obratu stálých aktiv** by se svými hodnotami měl pohybovat nad hodnotami obratu celkových aktiv, což potvrzují i hodnoty společnosti KPS Metal a. s. po celé sledované období, které měly mimo jiné výrazně kolísavý charakter. V roce 2010 dosahovala hodnota obratu dlouhodobého majetku 3,38, přičemž v následujícím roce klesla na hodnotu 1,87 z důvodu výrazného snížení objemu tržeb, které v tomto trendu pokračovaly i v roce 2013, což se promítlo i v nižší hodnotě obratu stálých aktiv. V posledních letech analyzovaného období měl naopak tento ukazatel rostoucí tendenci, kdy v roce 2013 vzrostl o více jak 200 % oproti předcházejícímu roku. Poslední analyzovaný rok pokračoval v růstu hodnoty obratu stálých aktiv a dosahoval úrovně 3,94, což byla i nejvyšší hodnota za léta 2010 až 2014. Vzhledem k tomu, že za sledované období stálá aktiva rostla téměř rovnoměrně, jsou výkyvy tohoto ukazatele v jednotlivých letech způsobeny kolísáním hodnoty tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Hodnota ukazatele by se měla v průměru pohybovat na úrovni 5,1, této úrovně se společnost KPS Metal a. s. nepodařilo dosáhnout v žádném z analyzovaných let, což znamená, že svůj hmotný investiční majetek nevyužívá dostatečně efektivně. Současně nepříznivé hodnoty signalizují nedostatečné využití stávajících výrobních kapacit a jsou pro společnost i signálem, aby omezila zamýšlené

investice. Z důvodu nízkých hodnot by měla společnost odprodávat neupotřebený dlouhodobý majetek či vstupem na nové trhy zvyšovat tržby. (finanalysis.cz, 2016)

**Obrat zásob** udává, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a jejich opětovné naskladnění. Hodnota obratu zásob by měla pokud možno růst a v ideálním případě se nacházet v rozmezí 4,5 – 6, což je doporučená hodnota. V roce 2010 obrat zásob dosahoval hodnoty 7, což znamená, že se během roku přeměnily zásoby v peněžní prostředky sedmkrát, nicméně počet obrátek se nenacházel v doporučeném rozmezí a společnost tak disponovala větším množstvím nelikvidních zásob, než bylo nezbytné. V následujících letech docházelo k poklesu počtu obrátek zásob z důvodu snižování tržeb a současného rostoucího trendu zásob a to až do takové úrovně, kdy se hodnoty v jednotlivých letech nenacházely ani v doporučeném rozmezí. V roce 2013 v důsledku více jak dvojnásobného nárůstu tržeb a současného extrémního zvýšení hodnoty zásob byl obrat zásob nejnižší a v průběhu roku se tak zásoby přeměnily na peněžní prostředky pouze jedenkrát. V roce 2014 se však obrat zásob oproti předcházejícímu roku zvýšil na hodnotu 2,97, což představuje změnu přibližně o 2 obrátky, nicméně i tak ukazatel nedosáhl doporučené hodnoty. Změna k lepšímu byla zapříčiněna především zvýšením tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, které meziročně vzrostly o 67 %, nicméně k růstu obratu zásob přispěl i meziroční pokles zásob o 58 425 tisíc Kč. (finanalysis.cz, 2016)

Níže uvedený graf 2 zachycuje vývoj ukazatelů aktivity, konkrétně obrat celkových a stálých aktiv včetně obratu zásob společnosti KPS Metal a. s. v letech 2010 až 2014 v počtu obrátek.



**Graf 2: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2010 - 2014**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti KPS Metal a. s.)

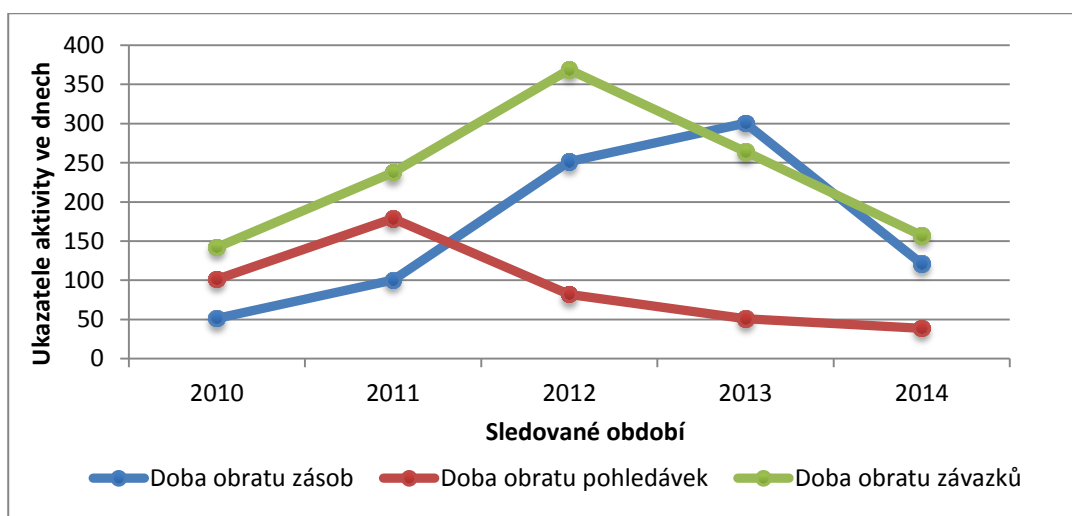
**Doba obratu zásob** vyjadřuje průměrný počet dní, během kterých jsou zásoby vázány v podniku. Uspokojivá situace ve společnosti nastává v okamžiku, kdy se obrat zásob zvyšuje a naopak doba obratu zásob klesá. Tato skutečnost byla ve společnosti KPS Metal a. s. dosažena pouze v roce 2014, v ostatních letech docházelo k opačnému vývoji, což je pro analyzovaný subjekt neuspokojivá zpráva. Nejhorší situace nastala v roce 2013, kdy doba obratu zásob činila přibližně 300 dní v důsledku extrémního nárůstu zásob, nejpříznivěji na tom společnost byla v roce 2010, nicméně i tak vázala v zásobách finanční prostředky po dlouhou dobu, konkrétně po dobu téměř 52 dní. Příčinou dosahování vysoké hodnoty ukazatele doby obratu zásob je držení velkého objemu nedokončené výroby z důvodu realizace zakázek v řádu několika měsíců až let vzhledem k zaměření společnosti.

Ukazatel **doby obratu pohledávek** by měl dosahovat co nejnižších hodnot a standardně by se měl pohybovat okolo 30 dní. Z výše uvedené tabulky 4 však vyplývá, že se doba inkasa pohledávek průměrné době splatnosti faktur přibližovala až v roce 2014. V průběhu zkoumaného období byl vývoj doby obratu pohledávek značně kolísavý, v roce 2010 činila hodnota tohoto ukazatele 101 dní a v následujícím roce musela dokonce společnost KPS Metal a. s. čekat na platby od svých odběratelů v průměru 6 měsíců. Doba inkasa pohledávek se prodloužila z důvodu extrémního poklesu tržeb a mírného zvýšení i tak vysokého objemu krátkodobých pohledávek, zejména pohledávek z obchodních vztahů. V roce 2012 se naopak analyzovanému subjektu podařilo dosáhnout velkého snížení doby obratu pohledávek v důsledku extrémního meziročního poklesu krátkodobých pohledávek, zejména pohledávek z obchodních vztahů, o 70 %. Stejný trend pokračoval i v následujících letech, přičemž rok 2014 byl za celé sledované období rokem nejkratší doby inkasa pohledávek. Společnost od svých zákazníků získala peněžní prostředky v průměru do 39 dnů. Po celkovém zhodnocení tohoto ukazatele je zřejmé, že se platební morálka zákazníků podniku KPS Metal a. s. od roku 2012 začala značně zlepšovat.

**Doba obratu závazků** by měla dosahovat vyšších hodnot než doba obratu pohledávek, aby měl daný podnik včas dostatek finančních prostředků k úhradě svých splatných závazků. Toto pravidlo bylo po celé analyzované období dodrženo, což je pro společnost výhodné, neboť čerpá levný dodavatelský úvěr po delší dobu, než je doba, během které mají její zákazníci uhradit své závazky. V roce 2010 odpovídala

doba obratu závazků necelým 5 měsícům, zatímco doba inkasa pohledávek odpovídala přibližně 3 měsícům, což bylo pro společnost výhodné. V letech 2011 a 2012 měl ukazatel rostoucí charakter jak je vidět z níže uvedeného grafu 3, což svědčí o zhoršené platební morálce společnosti KPS Metal a. s., která dokonce v roce 2012 čerpala dodavatelský úvěr déle jak 12 měsíců. Položkou, jež nejvíce ovlivňovala nárůst doby úhrady závazků v tomto roce, byly krátkodobé přijaté zálohy. Následující období bylo ve znamení zlepšení platební morálky analyzované společnosti, kdy se doba obratu závazků snížila o necelých 30 % v důsledku nárůstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. V posledním analyzovaném roce došlo opět ke snížení doby úhrady závazků a společnost tak meziročně zlepšila svoji platební morálku o přibližně 3,5 měsíce. V průměru se hodnota tohoto ukazatele po celé sledované období pohybovala okolo 10 měsíců.

Graf 3 zachycuje vývoj ukazatelů aktivity, konkrétně dobu obratu zásob, dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků společnosti KPS Metal a. s. v letech 2010 až 2014 ve dnech.



**Graf 3: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2010 - 2014**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti KPS Metal a. s.)

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost podniku dostat svým splatným závazkům. Dle likvidnosti majetkových složek se rozeznává likvidita běžná, pohotová a okamžitá. Výsledné hodnoty těchto ukazatelů jsou zachyceny v tabulce 5 na následující straně.

**Tab. 5: Analýza ukazatelů likvidity za období 2010 až 2014**

Ukazatele likvidity	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Běžná likvidita</b>	0,93	0,79	0,91	1,05	0,87
<b>Pohotová likvidita</b>	0,74	0,80	0,40	0,22	0,26
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,02	0,03	0,15	0,02	0,01

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti KPS Metal a. s.)

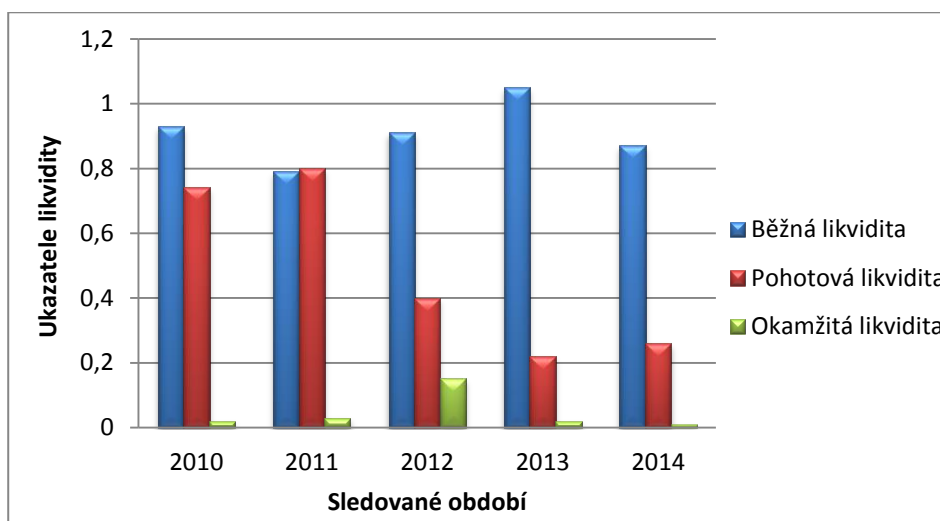
Ukazatel ***běžné likvidity*** měl po celé sledované období výrazně kolísavou tendenci. Doporučených hodnot 1,5 – 2,5 společnost KPS Metal a. s. nedosáhla v žádném z analyzovaných let, nejbližší byla této hodnotě v roce 2013, a to i přesto, že se oproti roku 2012 zvýšily jak krátkodobé závazky, tak i krátkodobé bankovní úvěry. Růst těchto položek byl však převýšen výrazným meziročním nárůstem oběžných aktiv o téměř dvojnásobnou hodnotu předcházejícího roku v důsledku růstu nejen zásob nedokončené výroby a polotovarů, ale i zásob materiálu. V ostatních letech byly vykazované výsledky tohoto ukazatele značně pod touto hranicí. Na základě souhrnného hodnocení běžné likvidity lze říci, že analyzovaná společnost není schopna ze svých oběžných aktiv hradit své splatné krátkodobé dluhy. Ve srovnání s oborovým průměrem se hodnoty podnikatelského subjektu během celého období pohybovaly výrazně pod výsledky oboru. Stejně jako doporučené hodnotě i oborovému průměru, se hodnota běžné likvidity nejvíce přibližovala v roce 2013. (MPO, 2005)

***Pohotová likvidita*** vyjadřuje přesnější vyjádření schopnosti podniku dostát svým krátkodobým závazkům, neboť jsou oběžná aktiva ponížena o nejméně likvidní část, kterou jsou zásoby. Ukazatel pohotovosti likvidity by měl nabývat hodnot v doporučeném intervalu 0,7 – 1,0. V tomto intervalu se pohotovost likvidity společnosti nacházela pouze v roce 2010 a 2011, přičemž ve zbývajících letech se pohybovala výrazně pod minimální hranicí. Příčinou této skutečnosti byl nárůst zásob, konkrétně v roce 2012 nárůst zásob výrobků. V následujícím roce došlo k prohloubení snížené hodnoty pohotovosti likvidity v důsledku obrovského zvýšení zásoby nedokončené výroby a polotovarů. Mírné navýšení zaznamenal rok 2014, který byl známkou zvýšené



platební schopnosti společnosti KPS Metal a. s. Oborový průměr pohotové likvidity, který mírně převyšoval doporučené rozmezí, dosahoval hodnoty 1,23. Výsledné hodnoty podnikatelského subjektu byly ve sledovaném období výrazně pod úrovní pohotové likvidity vztahující se k oboru. Nejblíže se pohotová likvidita podniku blížila oborovému průměru v roce 2011, nicméně i tak byla nižší o 0,43. (MPO, 2005)

Ukazatel **okamžité likvidity** je nejužším pojetím likvidity, neboť zahrnuje pouze nejlikvidnější položky rozvahy. Tento druh likvidity měří schopnost podniku hradit dluhy s okamžitou splatností. Doporučené rozmezí je 0,2 - 1,1, nicméně spodní hranice je již považována za kritickou. Ukazatel tohoto typu likvidity měl v analyzovaném období značně kolísavý vývoj a ve všech sledovaných letech dosahoval extrémně nízkých hodnot vyjma roku 2012, kdy se pohyboval mírně pod kritickou hranicí. Schopnost společnosti KPS Metal a. s. hradit okamžitě splatné závazky lze v komplexním pojetí označit za nereálné, příčinou je nedostatek krátkodobého finančního majetku, kdy společnost na svých účtech v bankách disponuje velmi nízkým objemem peněžních prostředků. V průměru se hodnota krátkodobého finančního majetku pohybovala na úrovni 6 277,2 tis. Kč. Nezbytností je, aby podnikatelský subjekt tento majetek navýšil a mohl tak zajištěním požadované likvidity dostat svým závazkům. Ve srovnání s oborovým průměrem (0,24) se hodnoty společnosti ve sledovaném období pohybovaly výrazně pod výsledky oboru kromě roku 2012, kdy byla okamžitá likvidita podniku KPS Metal a. s. nižší pouze o 0,09. (MPO, 2005)



**Graf 4: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2010 - 2014**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti KPS Metal a. s.)

## Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnikatelský subjekt používá dluhy k financování svých aktivit a udávají vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Níže uvedená tabulka 6 zachycuje výsledné hodnoty vybraných ukazatelů zadluženosti společnosti KPS Metal a. s. za období 2010 až 2014.

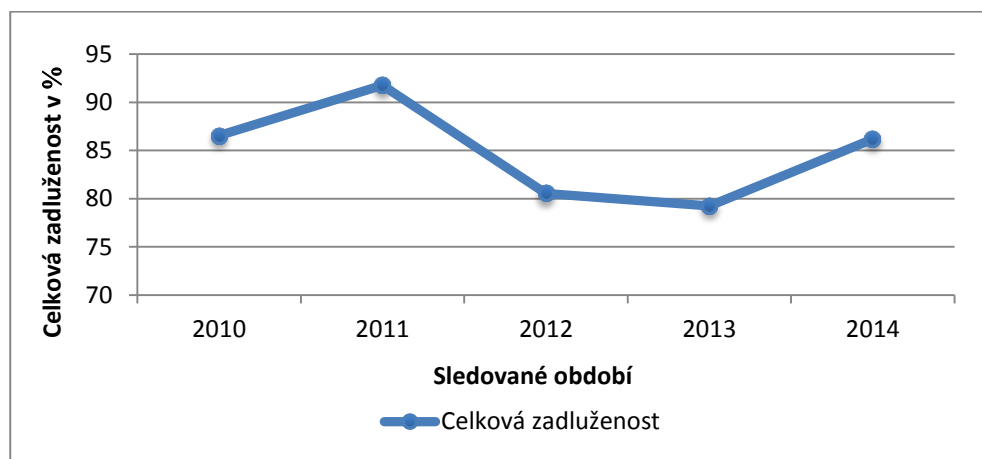
**Tab. 6: Analýza ukazatelů zadluženosti za období 2010 až 2014**

Ukazatele zadluženosti	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Celková zadluženost (%)</b>	86,55	91,77	80,55	79,24	86,19
<b>Koeficient zadluženosti</b>	11,40	11,25	9,03	13,32	11,42
<b>Úrokové krytí</b>	1,31	1,25	1,18	1,09	1,11
<b>Krytí dl. majetku vl. kapitálem</b>	0,19	0,20	0,21	0,21	0,21

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti KPS Metal a. s.)

Ukazatel ***věřitelského rizika*** se vyznačoval po celé sledované období nepravidelným vývojem, což je patrné i z grafu 5 na následující straně. V průměru se zadluženost společnosti KPS Metal a. s. pohybovala okolo 85 %, obecně doporučovanou hodnotou je zadluženost v rozmezí 30 - 60 %, té analyzovaný subjekt nedosáhl v žádném ze zkoumaných let. V roce 2010 činila celková zadluženost analyzovaného subjektu 86,55 %, přičemž následující rok došlo k meziročnímu zvýšení o 6 %, což zapříčinil nárůst cizích zdrojů, konkrétně dlouhodobé závazky a krátkodobé finanční výpomoci. V letech 2012 až 2013 se ovšem celková zadluženost společnosti podařila snížit, v roce 2012 z důvodu poklesu dlouhodobých závazků o 25 216 tis. Kč, v roce 2013 byl pokles způsoben výrazným navýšením celkových aktiv. Celková aktiva byla navýšena v důsledku nárůstu oběžných aktiv, konkrétně měly na zvýšení vliv zásoby nedokončené výroby a polotovarů, které zaznamenaly meziroční zvýšení o 697 %, ale i pohledávky z obchodních vztahů. Klesající charakter celkové zadluženosti v těchto letech byl pozitivní informací převážně pro věřitele a investory. Na přelomu let 2013/2014 však došlo opět ke zvýšení zadluženosti podniku v důsledku nárůstu krátkodobých bankovních úvěrů a společnost tak dosáhla celkové zadluženosti ve výši

86,19 %. Na základě zjištěných výsledků je zřejmé, že společnost KPS Metal a. s. k financování svého majetku využívá především cizí zdroje, jež jsou levnější alternativou oproti vlastním zdrojům, na druhou stranu však při takto vysokých hodnotách zadluženosti ohrožuje svoji finanční stabilitu. V porovnání s hodnotami oborového průměru, které byly v rámci sledovaných let v intervalu 51,63 – 49,15 %, společnost KPS Metal a. s. vykazovala výrazně vyšší celkovou zadluženost než ostatní subjekty v oboru. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013; MPO, 2005)



**Graf 5: Vývoj celkové zadluženosti v letech 2010 - 2014**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti KPS Metal a. s.)

**Koeficient zadluženosti** je důležitý především pro bankovní instituce, které na základě jeho hodnoty rozhodují o poskytnutí úvěru danému subjektu. Dle zjištěných výsledků společnosti KPS Metal a. s. je patrné, že se hodnoty ve všech sledovaných letech pohybovaly výrazně nad doporučenou hranicí, kterou je hodnota 1. Míra zadluženosti tak potvrzuje tvrzení u předcházejícího ukazatele, a sice že společnost k financování využívá zejména cizí zdroje. Poměr cizího a vlastního kapitálu se od roku 2010 do roku 2012 snižoval, výjimku tvoří rok 2013, kdy se hodnota koeficientu zvýšila a cizí zdroje tak převyšovaly vlastní kapitál více jak třináctkrát. Zvýšení koeficientu zadluženosti bylo zapříčiněno jak nárůstem závazků z obchodních vztahů, tak krátkodobých bankovních úvěrů. Následující rok byl ve znamení poklesu míry zadluženosti na hodnotu 11,42, kdy došlo ke zvýšení vlastního kapitálu v podobě růstu výsledku hospodaření za běžné účetní období.

Ukazatel **úrokové krytí** poskytuje informaci o tom, na kolik dosažený zisk podniku pokryje jeho nákladové úroky. Společnost KPS Metal a. s. eviduje nákladové úroky ve výkazu zisku a ztráty pod položkou ostatní finanční náklady. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 3 – 4 a dle hodnot uvedených v tabulce 4 je zřejmé, že byly výrazně pod doporučeným rozmezím skrze převážné využívání cizích zdrojů. Na základě takto zjištěné skutečnosti lze tvrdit, že na úhradu nákladových úroků podnikatelský subjekt vynakládal většinu vygenerovaného zisku. V roce 2010 činila hodnota úrokového krytí 1,31, přičemž v následujících třech letech měl tento ukazatel klesající charakter, což svědčí o rostoucí napjatosti finanční situace společnosti. V roce 2013 se dokonce ukazatel úrokového krytí přibližoval hodnotě 1, což znamená, že podnikatelský subjekt KPS Metal a. s. vydal na splacení úroků téměř celý EBIT. V důsledku meziročního zvýšení výsledku hospodaření se v posledním sledovaném roce hodnota úrokového krytí zvýšila, nicméně i přesto společnost pokryla převážnou většinou svého zisku placené úroky. (Fotr, 2012)

Posledním zkoumaným ukazatelem zadluženosti je **krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem**, který vyjadřuje vztah mezi majetkovou a finanční strukturou společnosti. Ukazatel se po celé analyzované období pohyboval v rozmezí 0,19 – 0,21 a lze tedy říci, že se vyvíjel takřka stabilním tempem. V roce 2010 se ukazatel krytí dlouhodobého majetku nacházel na úrovni 0,19, přičemž v následujícím roce došlo k mírnému zvýšení, které bylo zapříčiněno výraznějším nárůstem vlastního kapitálu (22 %) oproti nárůstu stálých aktiv, které se meziročně zvýšily o necelých 12 %. Ve zbývajících třech letech sledovaného období se tento ukazatel zadluženosti vyvíjel rovnoměrně a dosahoval hodnoty 0,21, kdy opět došlo k meziročnímu navýšení. V roce 2012 hodnota vzrostla skrze vyšší nárůst vlastního kapitálu oproti dlouhodobému majetku, v posledních dvou analyzovaných letech na základě minimálního nárůstu stálých aktiv oproti vlastnímu kapitálu, který nicméně neměl na změnu ukazatele krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem žádný vliv. Vzhledem k tomu, že se vývoj poměru vlastního kapitálu na stálých aktivech nacházel po celou dobu pod hodnotou 1, znamená to, že společnost KPS Metal a. s. nepoužívá ke krytí oběžných aktiv vlastní kapitál a spíše preferuje výnos před finanční stabilitou. Současně lze tvrdit, že společnost ve všech sledovaných letech financovala stálá aktiva vlastním kapitálem a tím nebyla, i přes nutnost splácet dluhy, ohrožena kontinuita podnikání.

### **c) Souhrnné zhodnocení finanční situace společnosti**

Posouzením finanční situace společnosti KPS Metal a. s. vybranými ukazateli finanční analýzy za období 2010 až 2014 bylo poukázáno na oblasti, ve kterých se podnikatelskému subjektu dařilo a kde by se naopak měla provést nápravná opatření. Společnost ve zkoumaných letech vykazovala značně kolísavé výsledky, což se výrazně promítlo i do výsledku hospodaření, který byl nejvyšší v roce 2010. Příčinou uspokojivé výše čistého zisku bylo zřejmě oživení ekonomické aktivity po celosvětové hospodářské krizi, nicméně v následujících letech se začala finanční situace společnosti značně zhoršovat a v roce 2013 dosáhla nejnižšího výsledku hospodaření za celé sledované období.

Platební schopnost podniku vyjádřenou prostřednictvím ukazatele čistého pracovního kapitálu lze hodnotit za příznivou, neboť ve všech sledovaných letech nabýval čistý pracovní kapitál kladných hodnot, o čemž svědčí schopnost společnosti vytvořit „finanční polštář“ pro případné krytí nepříznivých situací. Na druhou stranu je ovšem nutné brát v potaz, že jsou oběžná aktiva tvořena převážně krátkodobými pohledávkami a málo likvidními zásobami. Čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek naopak poukazují na nelikvidnost společnosti, neboť se hodnoty ukazatelů ve sledovaných letech nacházely v záporných číslech a od roku 2012 se negativní vývoj prohluboval.

Rentabilita celkového kapitálu byla nejpríznivější v roce 2010 a 2014, v ostatních letech hodnoty tohoto ukazatele vykazovaly klesající tendenci v důsledku snižujícího se výsledku hospodaření, což lze hodnotit jako negativum. Pozitivní ovšem je, že se podnikatelskému subjektu v posledním analyzovaném roce podařilo navýšit čistý zisk o více jak 230 %. Při srovnání rentability celkového kapitálu s oborovým průměrem se hodnoty společnosti nacházely po celé analyzované období pod hodnotou oborového průměru, což svědčí o nižší úrovni efektivnosti hospodaření podniku. Výjimkou byl rok 2010, kdy hodnota ukazatele ROA oborový průměr převyšovala o 0,59 %. Rentabilita vlastního kapitálu naopak dosahovala nejvyšších hodnot v letech 2010 a 2011 v důsledku zhodnocení vloženého kapitálu, v ostatních letech se hodnoty ukazatele vyvíjely negativním směrem a až v roce 2014 došlo ke zlepšení skrze nárůst čistého zisku. Hodnoty společnosti přesahovaly oborový průměr v prvních třech letech sledovaného období, poté došlo k mírnému poklesu a v posledním roce byla opět rentabilita vlastního kapitálu společnosti vyšší jak tento průměr. Výsledky ukazatele

rentability tržeb kopírují vývoj předcházejících ukazatelů. Nejméně zisku na 1 Kč tržeb vyprodukovala společnost KPS Metal a. s. v roce 2013, což bylo způsobeno výrazným poklesem výsledku hospodaření za účetní období. Ve srovnání s oborovým průměrem podnik vykazoval velmi nízké hodnoty, což není pro společnost pozitivní zpráva, neboť subjekty podnikající ve stejném oboru podnikání dokázaly na 1 Kč tržeb vyprodukovat podstatně více zisku.

Obrat celkových aktiv společnosti dosahoval v letech 2011 - 2013 nižších hodnot než 1, což bylo způsobeno neuspokojivými výsledky tržeb. V letech 2010 a 2014 na tom byla společnost se svými výsledky podstatně lépe, neboť vykazovala vyšší hodnoty tržeb, v důsledku čehož se pohybovala na úrovni doporučených hodnot. Skutečnost převážně neuspokojivých výsledků poukazuje na nízkou schopnost společnosti využívat efektivně svůj majetek. Hodnoty obrátu stálých aktiv měly po celé sledované období výrazně kolísavý charakter. Vzhledem k faktu, že dlouhodobý majetek ve všech letech rostl rovnoměrně, byly výkyvy způsobeny značným kolísáním hodnoty tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. I přesto, že se hodnoty tohoto ukazatele pohybovaly nad hodnotami obrátu celkových aktiv, nepodařilo se v žádném z analyzovaných let dosáhnout doporučené hranice 5,1. Podnikatelský subjekt tak nedokáže dostatečně efektivně využívat svůj hmotný majetek. Na základě výpočtů obrátu zásob vyplynulo, že společnost disponuje větším množstvím nelikvidních zásob než by bylo nezbytné, neboť vyjma roku 2010 nedosahovala doporučeného rozmezí. Doba obrátu zásob se v průměru pohybovala okolo 5 měsíců a je tedy zřejmé, že společnost váže v zásobách značný kapitál, nicméně je nutné podotknout, že vypořádání jedné zakázky ve většině případů překračuje rámec jednoho roku. Doba obrátu pohledávek v roce 2010 činila 3 měsíce a v roce 2011 musela společnost čekat na platby od svých odběratelů dokonce 6 měsíců. Pozitivem ovšem je, že se v následujících letech začala platební morálka zákazníků značně zlepšovat a podnikatelský subjekt tak v posledním analyzovaném roce inkasoval pohledávky v průměru do 39 dnů. Oproti tomu doba obrátu závazků vypovídá o zhoršené platební morálce společnosti KPS Metal a. s., která v průměru uhradila své splatné závazky do 10 měsíců, na druhou stranu je však doba obrátu závazků značně vyšší než doba obrátu pohledávek a společnost tak může čerpat po delší dobu levný dodavatelský úvěr. V posledních dvou letech sledovaného

období se však doba obratu závazků výrazně snížila v důsledku růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Ukazatele likvidity nevykazovaly v rámci sledovaného období příznivých výsledků. Hodnoty běžné likvidity se v celém období nacházely pod doporučenými hodnotami a stejně tak nebylo dosaženo ani úrovně oborového průměru. To vypovídá o tom, že podnik není schopen z oběžných aktiv, kterými disponuje, hradit své splatné krátkodobé dluhy. Pohotová likvidita se vyvíjela o něco lépe a doporučených hodnot dosáhla v letech 2010 a 2011, nicméně to bylo způsobeno zvýšením zásob, které nejsou do tohoto ukazatele zahrnovány. Ve zbývajících letech se doporučených hodnot ani oborového průměru nepodařilo dosáhnout. Neschopnost hradit okamžitě splatné závazky potvrzují i výsledky okamžité likvidity, které byly oproti doporučeným hodnotám extrémně nízké, důvodem je velmi nízký stav krátkodobého finančního majetku. Pohotová likvidita se výrazně nacházela i pod oborovým průměrem, nejbližší se společnost však k jeho hodnotě blížila v roce 2012.

Celková zadluženost analyzované společnosti se v průměru pohybovala okolo 85 %, což vypovídá o tom, že společnost k financování svého majetku využívá především cizí zdroje, a tím ohrožuje svoji finanční stabilitu. Společnost rovněž ve všech letech vykazovala i podstatně vyšší zadluženost než ostatní subjekty v oboru. Taktéž míra zadluženosti se ve zkoumaných letech pohybovala nad doporučenou hranicí 1 a potvrzuje tak převážné využívání cizích zdrojů. Dle výsledků úrokového krytí společnost KPS Metal a. s. vynaložila v každém roce na úhradu nákladových úroků téměř celý zisk, v posledních letech se ovšem míra zadluženosti začala snižovat. Ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem se po celé sledované období pohyboval v rozmezí 0,19 – 0,21 a vyvíjel se takřka stabilním tempem. Vzhledem k tomu, že se vývoj poměru vlastního kapitálu na stálých aktivech nacházel ve všech zkoumaných letech pod hodnotou 1, znamená to, že podnikatelský subjekt nepoužívá ke krytí oběžných aktiv vlastní kapitál a spíše preferuje výnos před finanční stabilitou.

### **3 NÁVRH IMPLEMENTACE MODELU BSC**

Tato část diplomové práce se zabývá návrhem modelu Balanced Scorecard (dále jen BSC) a jeho implementací ve společnosti KPS Metal a. s. Návrh implementace zjednodušeného modelu BSC, jež je primárním cílem diplomové práce, bude vycházet nejenom z provedené strategické analýzy, ale rovněž z výsledků vybraných ukazatelů finanční analýzy. Cílem zavedení BSC ve vybrané společnosti je zrealizovat strategii podniku a naplnit tak jeho záměry.

Strategie společnosti KPS Metal a. s. je zaměřena na zvýšení výkonnosti, zlepšení konkurenceschopnosti a zajištění dlouhodobého růstu a rozvoje podniku. Tato základní strategie podniku bude v následujících podkapitolách rozpracována do strategických cílů jednotlivých perspektiv BSC, jež vyústí ve vytvoření strategické mapy. V další části budou ke zvoleným cílům přiřazena odpovídající měřítka a stanoveny cílové hodnoty, kterých by měl podnikatelský subjekt v následujících letech dosáhnout. Za účelem dosažení stanovených cílových hodnot budou pro každý cíl navrženy strategické akce.

#### **3.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC**

Za účelem úspěšné implementace modelu BSC ve společnosti KPS Metal a. s. musí být prvotně dosaženo shody mezi členy managementu o potřebě zavedení a užívání modelu a zajištěna aktivní účast všech vedoucích zaměstnanců na projektu implementace včetně jejich spolupráce. Následně je nezbytné, aby vedení společnosti popsalo a specifikovalo samotný koncept projektu, jeho cíle a rozhodlo o rozsahu implementace BSC. Poté může management společnosti přistoupit ke jmenování manažera implementačního týmu, který bude za implementaci a uplatnění BSC zodpovědný, a který navrhne členy implementačního týmu. Jakmile jsou tyto předpoklady splněny, může dojít k vyjasnění strategie a základních strategických otázek. V následující fázi už může společnost přistoupit k samotnému zpracování projektu implementace modelu BSC včetně sestavení časového harmonogramu, přičemž je potřeba mít na paměti, že se toto zpracování neobejde bez několika workshopů a rovněž je doporučováno zajistit externího facilitátora, který bude veškeré diskuse řídit. KPS Metal a. s. nesmí při implementaci modelu BSC zapomínat ani na zainteresovanost svých zaměstnanců



a musí včas zabezpečit oboustrannou komunikaci a informovat je o přínosech a o tom, jak se jich bude implementace dotýkat.

### **Specifikace konceptu Balanced Scorecard**

Před stanovením specifikace modelu Balanced Scorecard musí být mezi členy vrcholového managementu dosažena shoda o účelu a potřebě implementace a využívání modelu BSC. Současně je doporučeno, aby se všichni vedoucí pracovníci účastnili motivačního školení, které je seznámí s cílem a podstatou konceptu BSC. Následně je možné přistoupit ke specifikaci konceptu BSC včetně stanovení jeho cílů a rozsahu implementace.

Model Balanced Scorecard bude navržen pro společnost KPS Metal a. s. tak, aby byl schopen pružně reagovat na změny jak vnitřního, tak vnějšího okolí, jež mohou chod společnosti ovlivnit. Tento koncept bude pracovat se čtyřmi základními perspektivami, a sice s finanční perspektivou, zákaznickou perspektivou, perspektivou interních procesů a perspektivou učení se a růstu a bude implementován v rámci celé společnosti. V průběhu implementace se mohou objevit i další vlivy, se kterými se původně nepočítalo, a proto je nezbytné plnění projektu neustále sledovat a vyhodnocovat jeho aktuální stav, s tím souvisí i sledování strategických akcí a aktuálnosti samotné strategie podniku. V případě, že nebude strategie společnosti odpovídat novým podmínkám, bude muset být model BSC upraven případně aktualizován.

### **Sestavení projektového týmu**

Po specifikaci konceptu projektu může vedení podniku přistoupit k jmenování manažera projektového týmu, který bude zodpovědný jak za vytvoření projektového týmu, jež zabezpečí procesy směřující k dosažení vytyčených cílů, tak za implementaci a uplatnění modelu BSC ve společnosti. Vedoucím projektového týmu by měl být člověk, který má vysokou kvalifikaci, je zkušený, má všeobecný přehled, podnik velmi dobře zná a orientuje se v něm a současně má přehled o jeho strategii, vizi, misi, cílech a záměrech. Lídr následně sestavuje projektový tým, který by měl být složen z vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů a oddělení podniku a všech členů vrcholového vedení. Současně je vhodné do projektového týmu zapojit i externí konzultanty (kvalifikované poradce, analytiky apod.), kteří ovšem musí být o postupech a klíčových výsledcích průběžně informováni.

Před zahájením projektu musí být projektový tým řádně proškolen buď odborníky z podniku, kteří jsou znalí problematiky, nebo v lepším případě externí poradenskou organizací, která se implementací Balanced Scorecard profesionálně zabývá. Účelem školení je seznámit projektový tým s připraveným časovým harmonogramem projektu a jednotlivými kroky procesu implementace modelu BSC v podniku KPS Metal a. s. a rovněž informovat o jeho přínosech a rizicích.

### **Vyjasnění strategie**

Nezbytným předpokladem pro úspěšnou implementaci modelu Balanced Scorecard ve společnosti KPS Metal a. s. je vyjasnění její strategie. Základní strategie společnosti vychází z poslání i vize a je vymezena zvýšením výkonnosti, zlepšením konkurenceschopnosti a zejména zajištěním dlouhodobého růstu a rozvoje podniku jak ve smyslu získání nových zakázek, které zajistí financování potřeb společnosti, tak i získání nových segmentů trhu.

V souladu s vizí se management zavázal udržet dobrou pověst značky KPS Metal a. s. jak u zákazníků, zaměstnanců, tak i v prostředí, ve kterém společnost podniká, vytvářet příležitosti pro společnost na nových trzích a v nových oborech podnikání a maximálně zhodnocovat majetek. Součástí strategie podniku je i uvést své hlavní procesy do zlepšovacího cyklu (plánuj – dělej – kontroluj – zlepšuj) využíváním nových progresivních technologií, permanentně kontrolovat plnění všech výrobních norem, pro které je společnost certifikována, zvyšovat zodpovědnost všech pracovníků a celé společnosti k výrobkům a k zákazníkům a také zvyšovat kvalifikaci pracovníků všech stupňů. Současně s tím by chtěl podnik zlepšit pracovní prostředí, vytvářet příležitosti pro zaměstnávání mladých lidí a dbát na jejich odborný a lidský růst s cílem získat stabilizované a zodpovědné pracovníky.

Nedílnou součástí strategie je i zavést a důsledně dodržovat moderní metody řízení s cílem splnit komplexní požadavky zákazníků a zájmů všech ostatních stakeholders, tj. akcionářů, managementu, zaměstnanců, dodavatelů apod. Důležitou součástí strategie podniku je také spolupráce s vědecko - výzkumnou základnou s cílem uvést nové výrobky na trh a s cílem posílit svoji konkurenceschopnost a rozšířit aktivity v oblasti EPC projektů ze současných projektů rekonstrukce a modernizace i na realizaci nových procesních objektů. Společnost se zavázala také usilovat o státní

podporu financování u EPC kontraktů s využitím pojištění EGAP a rozšířit své aktivity v arabských zemích formou kooperační výroby.

### Sestavení časového harmonogramu projektu

Časový harmonogram je vhodné sestavit ještě před implementací modelu Balanced Scorecard, neboť popisuje časovou náročnost samotné implementace a tím poskytuje společnosti KPS Metal a. s. přehled o veškerých aktivitách, době jejich trvání a vzájemné návaznosti jednotlivých činností. Časový fond (níže uvedená tabulka 7) implementace modelu Balanced Scorecard je rozvržen na 11 měsíců včetně měsíční rezervy v případě neplánovaného zpoždění některé z činností. V každém workshopu je zohledněna i diskuse, která zároveň představuje časovou rezervu pro úspěšné splnění jednotlivých činností. Takto dlouhá doba byla zvolena záměrně, neboť implementace BSC představuje náročnou záležitost, které je potřeba věnovat patřičnou pozornost, jelikož zabezpečuje společnosti nepřetržité řízení její strategie.

Tab. 7: Časový harmonogram implementace BSC ve společnosti KPS Metal a. s.

Fáze projektu	Měsíc										
	Rok 2016			Rok 2017							
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Workshop</b>											
Představení konceptu BSC											
Školení managementu společnosti											
Sestavení projektového týmu											
Školení projektového týmu											
Sestavení časového harmonogramu											
Diskuse											
<b>2. Workshop</b>											
Strategická analýza											
Vyjasnění vize a strategie společnosti											
Výběr strategických cílů											
Vytvoření strategické mapy											
Stanovení měřítek a cílových hodnot											
Určení strategických akcí											
Sladění cílů a strategických akcí											
Diskuse											
<b>3. Workshop</b>											
Integrace do stávajícího systému řízení											
Seznámení zaměstnanců s konceptem BSC											
Zajištění plynulého nasazení BSC (roll - out)											
Diskuse - úprava konceptu BSC											
<b>Časová rezerva</b>											

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Začátek realizace projektu je naplánován na říjen letošního roku, čímž se zahájí první fáze implementace modelu BSC, která se zabývá vytvořením organizačních předpokladů. Přípravná fáze v délce tří měsíců zahrnuje představení konceptu BSC managementu společnosti KPS Metal a. s., školení managementu, sestavení projektového týmu včetně jeho školení, sestavení časového harmonogramu a diskusi. Druhý workshop představuje samotnou tvorbu modelu BSC rovněž s dobou trvání tří měsíců. V této fázi dojde k provedení strategické analýzy, vyjasnění vize a strategie podniku a v návaznosti na to k výběru strategických cílů, vytvoření strategické mapy, stanovení měřítek jednotlivých cílů, stanovení cílových hodnot, určení strategických akcí vedoucích k naplnění strategických cílů a v neposlední řadě ke sladění cílů a strategických iniciativ a diskusi. Poslední fáze zahrnuje činnosti jako je integrace nového systému řízení do stávajícího systému, seznámení zaměstnanců s Balanced Scorecard, zajištění plynulého nasazení BSC a na základě diskuse ve smyslu zpětné vazby případnou úpravu modelu BSC. Jednotlivé činnosti této fáze představují samotnou implementaci modelu, jejíž doba trvání by se měla pohybovat okolo čtyř měsíců. Předpokládaný konec projektu by měl být ke konci července příštího roku, v případě využití časové rezervy ke konci měsíce srpna.

### **Zajištění komunikace a účasti**

Vzhledem ke skutečnosti, že strategie a strategické cíle nejsou pouze záležitostí vrcholového managementu, je potřeba vizi a strategii sdílet napříč celou organizací a seznámit je se všemi zaměstnanci tak, aby jim rozuměli. Zaměstnanci ovšem nemusí znát celou strategii společnosti KPS Metal a. s., musí však být seznámeni s tou částí, která se jich přímo dotýká, a kterou mohou sami skrze stanovené cíle naplňovat. Současně musí být zaměstnanci seznámeni se způsobem jak daných cílů dosáhnout. Jedině tímto způsobem bude implementace Balanced Scorecard úspěšná a pro společnost KPS Metal a. s. přínosná. Za účelem seznámení zaměstnanců s novým způsobem řízení je vhodné uspořádat informační schůzku, která je zohledněna i ve výše uvedeném časovém harmonogramu.

## **3.2 Tvorba Balanced Scorecard**

Tvorba základního rámce Balanced Scorecard je nepostradatelnou a klíčovou součástí implementace modelu BSC, ke které může společnost přistoupit poté, co jsou vytvořeny

a splněny všechny organizační předpoklady. Tvorba BSC je rozdělena do několika kroků. První z nich je odvození strategických cílů ve čtyřech perspektivách, následně je prostřednictvím propojení cílů vytvořena strategická mapa. Třetím krokem je výběr vhodných měřítek ke stanoveným strategickým cílům a posledním krokem je určení strategických iniciativ vedoucích k naplnění stanovených cílů. Zanedbání jakéhokoliv kroku může vést k neúspěchu implementace modelu BSC nebo dokonce k selhání celého projektu.

### **3.2.1 Odvození strategických cílů**

Pro úspěšné vytvoření modelu BSC je nejprve nutné odvodit strategické cíle, které musí vycházet z dlouhodobé strategie společnosti KPS Metal a. s., tyto cíle by měl proto odvodit vrcholový management, neboť ten zná společnost nejlépe a je si plně vědom, čeho chce v budoucnu dosáhnout. Vzhledem k faktu, že předkládaná diplomová práce je pouze návrhem, budou strategické cíle odvozeny ze strategie podniku, jeho slabých stránek a příležitostí. Společnost KPS Metal a. s. si může samozřejmě strategické cíle dle potřeby upravit. Základem ovšem je, aby strategické cíle byly se strategií podniku přímo propojeny a jejich počet byl omezen pouze na cíle relevantní a nejdůležitější.

Navrhované cíle jsou rozčleněny a podrobně popsány ve čtyřech níže uvedených základních perspektivách, přičemž pro každou perspektivu bylo vybráno 3 – 5 cílů tak, aby co nejvíce přispívaly k naplnění strategie společnosti KPS Metal a. s., tedy k jejímu dlouhodobému růstu a rozvoji.

#### **A. Strategické cíle finanční perspektivy**

Klíčové strategické cíle, jež jsou spojeny se strategií společnosti KPS Metal a. s., jsou definovány ve finanční perspektivě. Za vrcholový cíl byl zvolen dlouhodobý růst a rozvoj podniku, kterého může společnost dosáhnout na základě zvyšování výsledku hospodaření. Další cíle této perspektivy – zajištění finanční stability, zvýšení obrátu a snížení nákladů – pomohou zajistit růst výsledku hospodaření.

##### **▪ Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti**

Dosažení dlouhodobého růstu a rozvoje podniku, jakožto klíčového cíle společnosti KPS Metal a. s., zajistí podnikatelskému subjektu dlouhodobou životaschopnost, budoucí prosperitu, ale i konkurenceschopnost, na kterou je strategie podniku rovněž

zaměřena. Podnik se pohybuje v prostředí, které se dynamicky vyvíjí, a proto je nezbytné, aby se stejným způsobem vyvíjela i samotná společnost a splňovala tak požadavky zejména vlastníků. Tento základní cíl se podaří naplnit prostřednictvím růstu výsledku hospodaření, kterého se podaří dosáhnout pomocí zvyšování tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, ale i snižováním provozních nákladů. V konečném důsledku to povede i ke zvýšení hodnoty KPS Metal a. s. a k vybudování finanční stability, díky čemuž bude podnikatelský subjekt v očích zákazníků, zaměstnanců, ale i vlastníků působit věrohodněji a spolehlivěji.

#### ▪ **Zvýšení výsledku hospodaření**

Dosažení kladného výsledku hospodaření tvoří podstatu podnikání každé společnosti, tudíž i pro společnost KPS Metal a. s. je důležité dosahovat příznivých hodnot výsledku hospodaření. Rostoucí charakter tohoto cíle vede k budování finanční stability podniku, pevného finančního zdraví, ale především k růstu hodnoty podniku. Zvyšování výsledků hospodaření je možné realizovat efektivním využíváním nákladů a především zvyšováním obrátu.

#### ▪ **Zajištění finanční stability**

Zajištění finanční stability představuje důležitý faktor, který napomáhá k vytváření dobrého jména podniku v očích zákazníků, zaměstnanců, ale především věřitelů. Tento ukazatel závisí na vyváženosti cizích a vlastních zdrojů financování a na výši likvidity. Vzhledem k faktu, že společnost převážně využívá cizí zdroje financování a ve sledovaných letech dosahovala spíše nepříznivých výsledků likvidity, je důležité, aby se zaměřila na zlepšování finanční stability. Finanční stabilitu je možné zajistit růstem obrátu, snižováním nákladů a zvýšením výsledku hospodaření.

#### ▪ **Zvýšení obrátu**

Vzhledem ke skutečnosti, že byl za hlavní cíl zvolen dlouhodobý růst a rozvoj podniku, je nezbytné zvyšovat tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, neboť tržby a jejich růst představují velmi podstatný faktor úspěšnosti společnosti. Podnikatelský subjekt KPS Metal a. s. si může navýšení obrátu zabezpečit zvýšením počtu nových zakázek, ale i získáním nových segmentů trhu, o které usiluje. Růst tržeb může tedy být zajištěn jak stávajícími zákazníky, u kterých musí společnost zvyšovat jejich spokojenost a dbát na zvyšování péče o tyto zákazníky, tak i prostřednictvím nových zákazníků v důsledku získání jejich přízně skrze poskytování vysoce kvalitních výrobků, poskytování

odborného poradenství, servisu a zajišťování vyšší přidané hodnoty oproti konkurenci. K růstu obrátu bezesporu napomůže i zlepšení konkurenceschopnosti.

#### ▪ **Snížení nákladů**

Posledním strategickým cílem finanční perspektivy směřujícím k dosažení primárního cíle je snižování nákladů. V oblasti nákladů by měla společnost KPS Metal a. s. sledovat, zda jsou vynakládány efektivně a to na všech stupních, hledat nedostatky ve všech uskutečňovaných procesech a hledat možnosti, jak dosáhnout jejich snížení, neboť tvoří předpoklad konkurenceschopnosti. Snížení provozních nákladů je možné dosáhnout splněním cílů v ostatních perspektivách. Společnost však musí snižovat náklady tak, aby neohrozila kvalitu výrobků, nedocházelo k propouštění zaměstnanců a přitom docházelo k redukci zásob hotové i nedokončené výroby.

### **B. Strategické cíle zákaznické perspektivy**

Cíle vymezené ve finanční perspektivě lze naplnit dosažením cílů perspektivy zákazníků a trhů. Mezi strategické cíle zákaznické perspektivy byly zařazeny čtyři cíle. Nejvýznamnější z nich je zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků, bez kterého by nebylo možné naplnit firemní vizi a misi. Naplňování očekávání zákazníků a jejich spokojenosti vede k růstu obrátu. Stejně tak k růstu obrátu přispějí další dva cíle, a sice udržení stávajících a akvizice nových zákazníků, což se v konečném důsledku promítne i ve vyšším tržním podílu. Neméně důležitým cílem je i zvýšení konkurenceschopnosti, která přispívá k růstu obrátu a dosažení kladného výsledku hospodaření, pomocí něhož lze naplnit hlavní cíl společnosti KPS Metal a. s.

#### ▪ **Zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků**

Nejvýznamnějším cílem je zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků, neboť jen spokojený zákazník dokáže podniku zajistit pravidelné příjmy na základě opakujících se objednávek nabízených výrobků. Společnost KPS Metal a. s. proto musí neustále usilovat o zvyšování spokojenosti svých zákazníků, sledovat a zejména vyhodnocovat veškeré návrhy či připomínky k poskytovaným výrobkům a službám, zvyšovat kvalitu svých výrobků, zajišťovat zákazníkům vyšší hodnotu skrze nabídku komplexního řešení za přijatelnou cenu a pěstovat si tak loajální zákazníky. Naplnění tohoto cíle povede nejen k dobrým finančním výsledkům, ale i k udržení dobré pověsti podnikatelského subjektu.

#### ▪ **Udržení stávajících zákazníků**

Další cíl zákaznické perspektivy „udržení stávajících zákazníků“ velmi úzce souvisí se zvyšováním spokojenosti zákazníků, protože jen spojený zákazník je i věrný zákazník. Pro udržení stávajících zákazníků musí společnost KPS Metal a. s. sledovat jejich přání, požadavky a cíleně uspokojovat jejich potřeby. Nezbytné je vytvářet vysokou hodnotu pro zákazníky, důsledně řídit veškeré procesy k maximálnímu zajištění spokojenosti a především budovat se zákazníky dlouhodobé vztahy a tím se vyhnout jejich možné ztrátě odchodem ke konkurenci. Současně je velmi důležitá pravidelná komunikace a zjišťování zpětné vazby pro zlepšování tvorby nabídek. Dlouholetým a rentabilním odběratelům by měly být pro umocnění dodavatelsko – odběratelských vztahů poskytovány i výhody v podobě skont, věrnostních slev, prodloužení lhůty splatnosti apod. Společnost musí spokojenosti a udržení zákazníků věnovat patřičnou pozornost, neboť je na svých zákaznících velmi závislá a ve většině případů je snazší i levnější udržet si stávající zákazníky než získávat nové.

#### ▪ **Akvizice nových zákazníků**

Akvizice nových zákazníků je dalším cílem, který vychází ze strategie podniku. Jedním ze způsobů jak tohoto cíle dosáhnout je vstup na nové trhy, pomocí kterého společnost navýší počet zákazníků, kteří pomohou podniku vytvářet dodatečný odbyt a tím zvýšit obrát. Získávání nových zákazníků má také pozitivní vliv na růst tržního podílu, zlepšení konkurenceschopnosti a celkový rozvoj podniku, neboť noví zákazníci přináší i nové výzvy, jež mají za následek zlepšování nejenom kvality poskytovaných výrobků a služeb. Tento způsob se jeví pro podnikatelský subjekt jako nejpříznivější, neboť se převážně orientuje na zahraniční trhy, současně je záměrem společnosti získat nové segmenty trhů nabídkou nových výrobků, hlouběji proniknout na asijský trh a dále rozšířit aktivity v arabských zemích formou kooperační výroby. Dalším způsobem jak získat nové zákazníky je zvýšit povědomí o společnosti prostřednictvím kladných referencí stávajících zákazníků či vyšší propagací na odborných seminářích a výstavách v nových teritoriích zájmu. Tento způsob rovněž přispěje k růstu obrátu a k posílení značky i pozice společnosti na trhu. Nové zákazníky může společnost získat i zvýšením efektivnosti výrobního procesu, kdy se zvýší kvalita a zrychlí se proces výroby.



Jak bylo zmíněno u předcházejícího cíle, získávání nových zákazníků je časově i nákladově náročná záležitost.

#### ▪ **Zlepšení konkurenceschopnosti**

Zlepšení konkurenceschopnosti lze dosáhnout prostřednictvím spokojených zákazníků, zvýšením efektivnosti výrobního procesu, využíváním nových progresivních technologií, zlepšením procesů a prostřednictvím finanční stability podniku, čímž se otevírají i nové možnosti v získávání dalších zákazníků. Růst konkurenceschopnosti má rovněž pozitivní vliv na výsledek hospodaření. Pokud chce být společnost konkurenceschopná i z dlouhodobého hlediska, musí pravidelně provádět benchmarking a to nejen z pohledu finanční výkonnosti. Na základě porovnání podniku s nejlepšími konkurenty a průměrem ze stejného odvětví získá společnost KPS Metal a. s. přehled nejen o efektivitě celkového řízení, ale i jednotlivých procesů a tím může zmapovat problémové oblasti, provést nápravu, posílit spokojenost zákazníků, dosáhnout lepšího výsledku hospodaření a směřovat k dlouhodobému růstu a rozvoji.

#### **C. Strategické cíle perspektivy interních procesů**

Splnění strategických cílů perspektivy interních procesů je nezbytným předpokladem k naplnění cílů finanční a zákaznické perspektivy. V této perspektivě byly zvoleny tři strategické cíle, přičemž prvním z nich je zvýšení efektivnosti výrobního procesu, následujícím je využívání moderních technologií a posledním zvoleným cílem je zvýšení produktivity práce. První cíl je možné naplnit prostřednictvím zvyšování kvality, snížením provozních nákladů případně i zrychlením výrobního procesu. Zvýšení efektivnosti výrobního procesu má za následek udržení stávajících, ale také získání nových zákazníků a bezesporu má vliv i na dosažení cíle snižování nákladů a zlepšení konkurenceschopnosti. Využíváním nových progresivních technologií podnik dosáhne zefektivnění výrobního procesu, což se promítne do vyšší spokojenosti zákazníků a růstu obrátu. Současně naplnění tohoto cíle napomůže zvýšit produktivitu práce a realizovat zamýšlenou akvizici nových zákazníků či trhů a tím flexibilně reagovat na požadavky zákazníků, ale i zlepšit postavení na trhu. Posledním cílem je zvýšení produktivity práce, které je velmi důležité pro dosažení cíle zvýšení obrátu ve finanční perspektivě. Ke zvýšení produktivity práce je nutná především správná motivace zaměstnanců, ale mohou ji zlepšit i nově přijatí zaměstnanci.

#### ▪ **Zvýšení efektivnosti výrobního procesu**

Efektivnost výrobního procesu má významný vliv na konkurenceschopnost a úspěch podniku na trhu, současně je možné říci, že jedním ze způsobů jak se vyrovnat s konkurencí je právě zvyšovat efektivnost výrobního procesu, proto by měla společnost při řízení výrobního procesu vycházet z nákladů, času a kvality, jež jsou základními požadavky zákazníků. Jedním ze způsobů jak docílit zvýšení efektivnosti výrobního procesu je snižovat provozní náklady. Vzhledem k tomu, že se podnik KPS Metal a. s. zabývá zakázkovou výrobou, je nezbytné, aby pečlivě sledoval náklady u každého výrobku zvlášť a hledal možné způsoby jejich snížení. Společnost by však neměla snižovat náklady za cenu snížení kvality, používání méně kvalitních vstupů či propouštění zaměstnanců. Náklady je třeba především optimalizovat. Zvyšování kvality výrobků a poskytovaných služeb je další cesta ke zvýšení efektivnosti výrobního procesu. Společnost KPS Metal a. s. musí také věnovat pozornost kvalitě jednotlivých procesů výroby, neboť ta vede ke snížení nákladů. Třetím možným způsobem jak dosáhnou zvýšení efektivnosti výrobního procesu je jeho zrychlení, respektive zkrácení průběžné doby výroby. Zkrácení průběžné doby výroby je možné docílit zrychlením a zjednodušením probíhajících procesů, optimalizací pracovních míst případně i snížením zmetkovitosti.

#### ▪ **Využívání nových progresivních technologií**

Tento cíl je jednou ze součástí strategie podniku KPS Metal a. s., neboť se neustále mění požadavky zákazníků. Podnikatelský subjekt by tedy měl investovat do modernizace výroby a nových progresivních technologií, aby mohl pružně reagovat a splňovat požadavky zákazníků a tím si udržel konkurenceschopnost či si vybudoval konkurenční výhodu. Společnost by měla investovat především do automatizace výroby, neboť to vede ke zrychlení procesu výroby, poklesu zmetkovitosti a nákladů, zvýšení bezpečnosti práce a zejména to zmírňuje problém s nedostatkem pracovníků, se kterým se společnost už několik let potýká. Využívání progresivních technologií pomůže dosáhnout zejména cíle zlepšení konkurenceschopnosti, snížení nákladů a zvýšení efektivnosti výrobního procesu.

#### ▪ **Zvýšení produktivity práce**

Posledním strategickým cílem v perspektivě interních procesů je zvýšení produktivity práce, neboť je důležitým předpokladem pro zvyšování tržeb a naplnění stanovené

strategie. Podnikatelský subjekt KPS Metal a. s. by tedy měl pravidelně sledovat a vyhodnocovat produktivitu práce svých pracovníků a navrhnout možné způsoby pro její permanentní zvyšování. Jedním z cest jak tohoto cíle dosáhnout je zlepšení podnikových procesů, dále prostřednictvím nových zaměstnanců a správnou motivací, neboť jen motivovaní a spokojení zaměstnanci dosahují vyšších výkonů, mají osobní zájem na rozvoji společnosti a hledají nová řešení, která přispívají k zachování jejího dobrého jména.

#### **D. Strategické cíle perspektivy učení se a růstu**

Aby mohly být splněny cíle interních procesů, musí být nejdříve splněny strategické cíle perspektivy učení se a růstu. Mezi tyto cíle byly zařazeny zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců a rovněž udržení stávajících a získání nových kvalifikovaných zaměstnanců. Splnění těchto cílů povede ke zvýšení kvality výrobků a služeb, zrychlení výroby a tím tedy ke zvýšení efektivnosti výrobního procesu, ale mimo to i ke zvýšení produktivity práce zaměstnanců. Cíl získávání kvalifikovaných zaměstnanců bude mít i v konečném důsledku pozitivní vliv na cíl finanční perspektivy zvýšení obrátu. Společnost KPS Metal a. s. nesmí ani zapomínat na splnění cíle zlepšení procesů, které bude mít také pozitivní vliv na efektivnost výrobního procesu, zvýšení produktivity práce a modernizace technologií. Současně se splnění tohoto cíle promítne do zlepšení konkurenceschopnosti. Všechny navržené cíle výrazně přispívají k naplnění primárního cíle, jímž je dlouhodobý růst a rozvoj podniku KPS Metal a. s.

##### **▪ Zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců**

Společnost KPS Metal a. s. si uvědomuje důležitost svých zaměstnanců a toho, že stojí za její úspěšností, a proto dbá na jejich rozvoj, vytváří optimální pracovní podmínky a podporuje je v jejich vzdělávání. Zvyšování kvalifikace a pracovní rozvoj přispívají ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, ale i ke zlepšování pracovních výkonů a zabezpečují spravedlivé mzdové ohodnocení. Investice do zaměstnanců se poté společnosti vrátí v podobě vyšších výkonů, vyšší kvality nabízeného sortimentu a v konečném důsledku v přílivu nových zákazníků, zlepšení jejich spokojenosti a vyššího obrátu. Společnost ovšem nesmí zapomínat na fakt, že zaměstnanci musí být informováni o veškerých záměrech společnosti, musí být se strategií podniku ztotožnění a musí mít k dispozici veškeré informace potřebné pro výkon své práce. Vzhledem k proexportnímu zaměření podniku je také důležité, aby společnost zajišťovala zejména

střednímu managementu a pracovníkům obchodního oddělení pravidelné jazykové kurzy, konkrétně výuku ruského a anglického jazyka.

#### ▪ **Udržení stávajících zaměstnanců**

Udržení stávajících zaměstnanců úzce souvisí s jejich spokojeností a jejich motivací. Společnost KPS Metal a. s. by se měla snažit udržet své zaměstnance, zejména dlouholeté pracovníky, neboť ti mají potřebnou kvalifikaci a dokáží pracovní úkoly vykonávat rychleji a kvalitněji. Ztráta takových pracovníků by mohla v extrémních případech vyústit k omezení výroby a tedy neschopnosti plnit nasmlouvané zakázky, což by mohlo mít pro podnik nadozírné následky. Společnost KPS Metal a. s. se vyznačuje téměř nulovou fluktuací zaměstnanců v důsledku vytváření příjemného pracovního prostředí a možnosti se realizovat. V tomto duchu by podnik měl pokračovat, protože jen motivovaní a spokojení zaměstnanci budou ochotni pro společnost nadále pracovat. Podnikatelský subjekt by tedy měl pravidelně zjišťovat spokojenost svých zaměstnanců, vyhodnocovat ji a snažit se vytvářet kvalitnější pracovní prostředí, budovat lepší vztahy na pracovišti a nabízet pracovníkům přesně to, co od svého zaměstnavatele očekávají. V této souvislosti je vhodné vytvořit nový motivační systém, který bude propojen se strategií podniku a tím i s modelem BSC. Naplnění tohoto cíle povede ke zvýšení efektivnosti výrobního procesu i růstu produktivity práce.

#### ▪ **Získávání nových zaměstnanců**

Jak již bylo zmíněno, společnost KPS Metal a. s. se vyznačuje nedostatkem pracovníků, zejména dělnických profesí. Obecně nízký zájem o technické obory této situaci nepřispívá a ohrožuje tak existenci podniku a potažmo celé české strojírenství. V této souvislosti by měl podnik vytvářet příležitosti pro zaměstnávání mladých lidí, snažit se prostřednictvím náborových akcí zvyšovat zájem o práci ve strojírenství a zejména cílit na absolventy technických oborů. Touto cestou se podnik již vydal v podobě spolupráce se SŠ řemesel a služeb Moravské Budějovice. Získávání nových absolventů představuje pro společnost příležitost jak získat stabilizované a zodpovědné pracovníky, kteří ji v současné době chybí. Zrealizováním tohoto cíle podnikatelský subjekt dosáhne zefektivnění výrobního procesu, zvýšení produktivity práce a v neposlední řadě to bude mít pozitivní vliv i na obrat a konkurenceschopnost.

### ▪ Zlepšení procesů

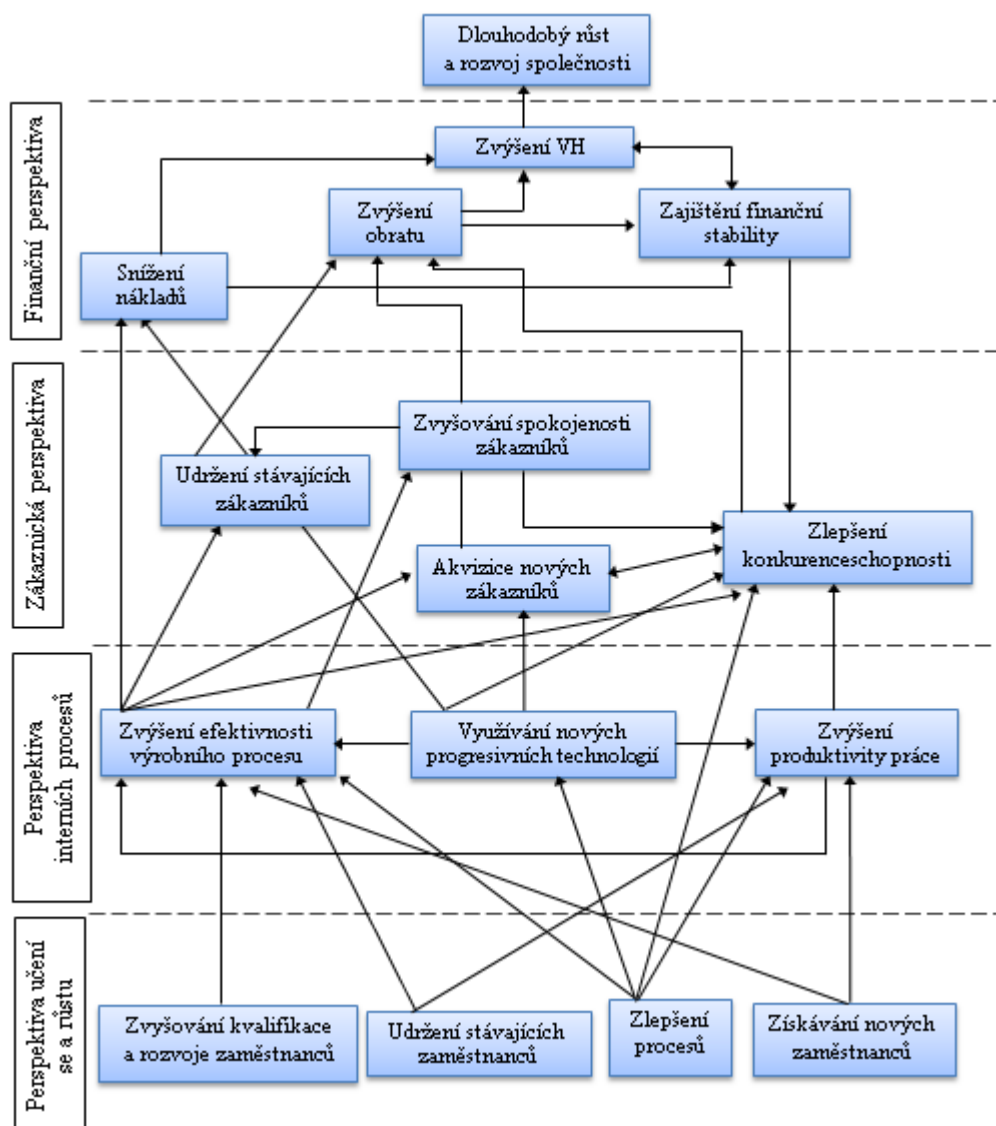
V současné době je trendem využívání nových progresivních technologií, ochrana životního prostředí, vysoká konkurenceschopnost, nový pohled na již osvědčené postupy a mnohé další. Pro společnost KPS Metal a. s. je proto zlepšování podnikových procesů a nabízení komplexních řešení zákazníkům prioritou. V důsledku toho se rozhodla v rámci své strategie spolupracovat s vědecko – výzkumnou základnou s cílem uvést na trh nové výrobky s vysokou přidanou hodnotou a s cílem posílit svoji konkurenceschopnost. Naplnění tohoto cíle povede k růstu produktivity práce, zvýšení efektivnosti výrobního procesu, modernizaci strojů, zařízení a používaných technologií a především k již zmiňovanému posílení konkurenceschopnosti.

### 3.2.2 Tvorba strategické mapy

Po odvození strategických cílů lze přistoupit k tvorbě strategické mapy, která znázorňuje strategické cíle čtyř perspektiv a pomocí vztahu příčin a důsledků ilustruje vzájemnou provázanost těchto cílů.

Navržená strategická mapa, uvedená na následující straně, obsahuje 16 cílů, pomocí kterých by měla společnost KPS Metal a. s. dosáhnout své strategie. Strategická mapa tedy pomáhá znázornit, jak plnění strategických cílů v jednotlivých perspektivách vede k naplnění strategie podniku, jinými slovy jak se společnosti podaří dosáhnout primární cíl - zajištění dlouhodobého růstu a rozvoje.

Strategickou mapu je potřeba sestavovat tzv. bottom – up, neboť splnění cílů v perspektivě učení se a růstu vede ke splnění cílů v perspektivě interních procesů a ty následně vedou ke splnění cílů v zákaznické perspektivě. Cíle zákaznické perspektivy následně zajistí naplnění cílů finanční perspektivy a ta pak napomáhá k dosažení strategie podniku.



**Obr. 5: Strategická mapa společnosti KPS Metal a. s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2.3 Určení měřítek a cílových hodnot

Pro to, aby mohla společnost KPS Metal a. s. zhodnotit, zda se ke stanoveným strategickým cílům přiblížila či jich dosáhla, musí být určena měřítka, pomocí kterých budou stanovené cíle měřeny a hodnoceny. Důležité je ovšem dodržet podmínku, a sice že žádný cíl nebude měřen více než třemi měřítky. Současně je nutné u jednotlivých strategických cílů stanovit cílové hodnoty, kterých by měl podnik dosáhnout, přičemž cíle musí být reálné, dosažitelné a ctižádostivé. Cílové hodnoty by měly být stanoveny na základě odhadu, ale přitom respektovat minulé i současné

hodnoty měřítek. Pokud u některých měřítek dosud nedocházelo ke sledování, je potřeba odhadnout možnou predikci a časem cílové hodnoty upravit.

V rámci každé perspektivy bude uvedena tabulka, která bude přehledně zobrazovat měřítka každého strategického cíle včetně frekvence měření a skutečně dosažených hodnot v letech 2013 a 2014. V tabulce bude rovněž uvedena prognóza cílových hodnot na období 2016 – 2017, vycházející ze současných hodnot, neboť z důvodu ověřování účetní závěrky auditorem mi nebyly poskytnuty údaje za rok 2015. Pro přesnější prognózu je nezbytné, aby si podnikatelský subjekt cílové hodnoty následně upravil.

### **Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy**

Pro cíl *„dlouhodobý růst a rozvoj společnosti“* byly zvoleny ukazatele EVA (Ekonomická přidaná hodnota) a rentabilita vlastního kapitálu (ROE). EVA má za úkol měřit zhodnocení bohatství pro majitele a cílem je dosáhnout v každém roce její kladné hodnoty. Frekvence vyhodnocení tohoto ukazatele je vždy roční a přesný výpočet je uveden v příloze č. 3. Dalším měřítkem je ukazatel ROE, který poměřuje výsledek hospodaření za účetní období s vlastním kapitálem a snahou je dosahovat jeho rostoucí hodnoty. ROE je rovněž vyhodnocováno v roční frekvenci. Odpovědnost za měření i vyhodnocování navrhovaných měřítek přísluší ekonomickému útvaru.

Cíl *„zvýšení výsledku hospodaření“* bude měřen účetním výsledkem hospodaření po zdanění a ukazatelem rentability celkového vloženého kapitálu (ROA). Snahou je dosáhnout co nevyššího a zejména kladného výsledku hospodaření, protože schopnost vytvářet zisk vypovídá o finanční stabilitě společnosti. Odpovědnost měření a vyhodnocování tohoto ukazatele opět přísluší ekonomickému útvaru. Frekvence monitoringu účetního výsledku hospodaření po zdanění bude roční, naopak ukazatel ROA by bylo vhodné sledovat pololetně.

Za měřítko cíle *„snižování nákladů“* byl vybrán poměr přidané hodnoty k tržbám za vlastní výrobky a služby. Pokud bude tento ukazatel vykazovat rostoucí tendenci, znamená to, že společnost snížila, respektive optimalizovala náklady. Dalším měřítkem tohoto cíle bude nákladovost neboli poměr nákladů a výnosů, pokud bude mít tento ukazatel klesající tendenci, pak se opět podniku KPS Metal a. s. daří snižovat náklady. Odpovědnost za měření obou ukazatelů bude nést ekonomický útvar ve spolupráci

s výrobním útvarem a frekvence monitoringu bude odpovídat u prvního ukazatele jednomu roku, naopak monitoring nákladovosti bude čtvrtletní.

Měřítkem cíle „zvyšování obratu“ bude poměr současné hodnoty tržeb za vlastní výrobky a služby s těmito tržbami předcházejícího roku. Podnikatelský subjekt by měl sledovat vývoj tržeb v čase a pokud možno pololetně a snažit se dosahovat rostoucího trendu tržeb. Měření a vyhodnocování tohoto ukazatele bude v kompetenci obchodního oddělení.

Poslední cíl „zajištění finanční stability“ bude měřen jediným ukazatelem a to celkovou zadlužeností v %. Společnost KPS Metal a. s. by měla tento ukazatel sledovat v roční frekvenci a zejména se snažit o jeho snížení, neboť průměrná zadluženost podniku je okolo 85 %. V návaznosti na zásadu opatrnosti by však neměla celková zadluženost podniku překračovat hodnotu 50 %, neboť by mohlo dojít k ohrožení investic do modernizace výrobních zařízení a technologií.

**Tab. 8: Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy**

Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Cílové hodnoty		Frekvence monitoringu
		2013	2014	2016	2017	
Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti	EVA (tis. Kč)	-12 157	-7 852	> 0	> 0	roční
	ROE (%)	3,19	6,85	7,5	8,3	roční
Zvýšení VH	Účetní VH po zdanění (%)	- 58,38	+ 130,57	+ 30	+ 35	roční
	ROA (%)	0,19	0,52	0,65	0,72	pololetní
Snížení nákladů	Přidaná hodnota / tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (%)	24,07	16,17	23	27	roční
	nákladovost (náklady/výnosy)	1,00	0,98	0,96	0,94	čtvrtletní
Zvýšení obratu	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (%)	+ 112,19	+ 67,16	+ 85	+ 95	pololetní
Zajištění finanční stability	Celková zadluženost (%)	79,24	86,19	80	75	roční

(Zdroj: Vlastní zpracování)



### **Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy**

Pro cíl „*zvyšování spokojenosti zákazníků*“ bylo zvoleno měřítko míra spokojenosti zákazníků. Společnost KPS Metal a. s. dosud nezjišťovala spokojenost svých zákazníků, neboť už dlouhá léta úspěšně s řadou z nich obchoduje a dle opětovných nákupů soudí, že jsou tito zákazníci se službami společnosti spokojeni. Z hlediska naplnění strategie by však bylo vhodné, aby společnost toto měřítko zavedla a spokojenost svých zákazníků pravidelně sledovala. Spokojenost by mohla být zjišťována prostřednictvím dotazníkového šetření, do kterého by byli zapojeni především dlouholetí a nejvýznamnější zákazníci, kteří tvoří převážný obrát podniku. Obsah dotazníku by se měl zaměřovat zejména na spokojenost zákazníků s vyřizováním dodávek, termíny dodání, šíři poskytovaného sortimentu a doprovodných služeb, kvalitou výrobků apod. Na základě odpovědí získá společnost cenné informace o spokojenosti/nespokojenosti svých zákazníků a tedy i prostor pro nápravná opatření. Odpovědnost za měření a vyhodnocování tohoto ukazatele s pololetní frekvencí by bylo v kompetenci oddělení prodeje.

Cíl „*udržení stávajících zákazníků*“ by mohl být měřen rovněž mírou spokojenosti zákazníků, ale i podílem pravidelných zákazníků na celkovém počtu zákazníků. Druhým měřítkem je myšleno sledování růstu dlouhodobě a pravidelně obchodujících zákazníků. Pravidelnými zákazníky jsou myšleni zákazníci, kteří u společnosti provedli objednávku jak ve sledovaném roce, tak v roce předcházejícím. Sledováním tohoto měřítka by bylo pověřeno rovněž obchodní oddělení, které by se touto záležitostí mělo zabývat minimálně v půlročních intervalech.

Cílem „*akvizice nových zákazníků*“ by se měl zabývat obchodní útvar s roční frekvencí monitoringu. U tohoto cíle byla zvolena dvě měřítka, a sice podíl nových zákazníků na celkovém počtu zákazníků a podíl tržeb těchto zákazníků na celkových tržbách za prodej výrobků a služeb. Těmito měřítky může společnost KPS Metal a. s. sledovat přírůstek zákazníků a to, zda tito zákazníci nebudou představovat potenciál pro zvýšení její konkurenceschopnosti.

S růstem spokojenosti zákazníků souvisí cíl „*zlepšení konkurenceschopnosti*“, u něhož bylo zvoleno měřítko provádění benchmarkingu. Společnost KPS Metal a. s. dosud porovnávání s nejlepšími podniky v odvětví neprováděla, nicméně pokud se chce

zlepšovat a stát se konkurenceschopnější, je potřeba zavést systematické provádění benchmarkingu, pokud možno v pololetní frekvenci. Za provádění benchmarkingu bude zodpovědný obchodní útvar ve spolupráci s generálním ředitelem společnosti.

**Tab. 9: Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy**

Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Cílové hodnoty		Frekvence monitoringu
		2013	2014	2016	2017	
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Míra spokojenosti zákazníků (%)	nesledováno		> 80	> 85	pololetní
Udržení stávajících zákazníků	Míra spokojenosti zákazníků (%)	nesledováno		> 80	> 85	pololetní
	Podíl pravidelných zákazníků na celkovém počtu zákazníků (%)	86,36	84,62	86	88	pololetní
Akvizice nových zákazníků	Podíl tržeb nových zákazníků na celkovém obratu (%)	31,66	50,14	65	70	roční
	Podíl nových zákazníků na celkovém počtu zákazníků (%)	13,64	15,39	17	20	roční
Zlepšení konkurenceschop.	Provedené benchmarkingy za rok (počet)	nesledováno		1	2	pololetní

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů**

Měřítkem naplnění strategického cíle „*zvyšování efektivnosti výrobního procesu*“ byla zvolena průběžná doba trvání procesu. Tento ukazatel nebyl dosud ve společnosti KPS Metal a. s. sledován v důsledku jeho obtížnosti, neboť se podnik zabývá zakázkovou výrobou. Pokud ovšem chce mít společnost přehled o efektivnosti výrobního procesu a zaměřit se na jeho zlepšování, je nezbytné toto měřítko zavést a nejlépe v ročních intervalech sledovat a vyhodnocovat. Průběžná doba provozního procesu by měla být zejména zjišťována výrobním útvarem u výrobků, které mají nejčastější odbyt. Vzhledem ke skutečnosti, že je složité odhadnout budoucí predikci, nejsou stanoveny přesné cílové hodnoty. Toto měřítko by však mělo mít klesající trend a mělo by být stanoveno až po určité době sledování vývoje tohoto ukazatele. Růst

efektivnosti výrobního procesu lze rovněž hodnotit podílem režijních nákladů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb, který vyjadřuje, kolik procent tržeb tvoří režijní náklady. Tímto měřítkem se v podstatě zjistí, jak jsou snižovány provozní náklady a je tedy jednou z možných cest k dosažení efektivnosti výroby. Odpovědnost za měření a vyhodnocování tohoto měřítka bude v kompetenci výrobního a ekonomického útvaru. Frekvence monitoringu by měla být v ročních intervalech.

Pro cíl „využívání nových progresivních technologií“ bylo vybráno měřítko investice do technického vybavení, neboť modernizace zařízení napomáhá udržet vysokou úroveň schopností a tím pružně reagovat na požadavky trhu. Zájmem společnosti KPS Metal a. s. je průběžně investovat do modernizace výrobního zařízení a strojů a sledování tohoto měřítka ji napomůže vyhodnotit, jak rozsáhle musí do moderních technologií investovat, aby dosáhla nižších nákladů a především zlepšila úroveň konkurenceschopnosti. Měřením tohoto ukazatele by se měl zabývat ekonomický útvar každý rok.

**Tab. 10: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů**

Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Cílové hodnoty		Frekvence monitoringu
		2013	2014	2016	2017	
Zvyšování efektivnosti výrobního procesu	Průběžná doba trvání procesu (doba zpracování/doba průchodu) v %	nesledováno		snižování		roční
	Podíl režijních nákladů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb (%)	41,80	25,31	20	16	roční
Využívání nových progresivních technologií	Investice do technického vybavení (tis. Kč)	1 079	4 663	5500	6500	roční
Zvýšení produktivity práce	Produktivita práce z přidané hodnoty (přidaná hodnota/počet zaměstnanců) v tis. Kč	420,26	457,06	475	495	pololetní

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měřítkem plnění cíle „zvýšení produktivity práce“ byla zvolena produktivita práce z přidané hodnoty, která poskytuje informaci o tom, kolik Kč přinesl podniku jeden zaměstnanec za sledované období. Z výše uvedené tabulky 10 vyplývá, že se

produktivita práce u společnosti KPS Metal a. s. zvyšuje, je to dáno především využíváním moderních zařízení a investicemi do vzdělávání pracovníků. Touto cestou by měl podnik i nadále pokračovat, protože produktivita roste právě v důsledku lepších pracovních procesů a znalostí pracovníků, využívání moderních technologií apod. Měřením a vyhodnocováním tohoto ukazatele by se měl vždy po půl roce zabývat výrobní útvar ve spolupráci s útvarem organizačního a technického řízení.

### **Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu**

Pro cíl „*zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců*“ byla zvolena dvě měřítka. Prvním z nich je proškolení zaměstnanců, jímž se rozumí počet proškolených zaměstnanců na celkovém počtu pracovníků. V roce 2014 bylo ve společnosti KPS Metal a. s. proškoleno přibližně 70 % zaměstnanců, nicméně je žádoucí, aby se počet proškolených zaměstnanců zvyšoval, neboť jen kvalifikovaní zaměstnanci odvádí svoji práci kvalitně a přispívají k růstu a rozvoji podniku. Vzhledem k tomu, že se společnost zavázala ve své strategii zvyšovat kvalifikaci a odborný růst svých zaměstnanců všech stupňů, je potřeba, aby zajišťovala pravidelnost jednotlivých školení a zvyšovala jejich frekvenci. Druhým měřítkem je počet školení za rok. Podnik subjekt zajišťuje svým zaměstnancům školení o BOZP, svářečské a technické kurzy vztahující se k progresivním způsobům svařování, dělení a tepelnému zpracování materiálů apod. Současně zajišťuje speciální vzdělávání, mezi které se řadí školení z oblasti kvality, ekonomické, personální a jiné školení. Podnik také uskutečňuje školení v oblasti obchodu a zákaznického servisu. Vzhledem k proexportnímu zaměření společnosti zajišťuje i pracovníkům obchodního útvaru a střednímu managementu kurzy anglického a ruského jazyka. Žádoucí je, aby byl počet školení a vzdělávacích kurzů zvyšován a přispíval zamýšlenému rozvoji podniku a zlepšení konkurenceschopnosti. Měřením a vyhodnocováním obou ukazatelů s roční frekvencí monitoringu by mělo být pověřeno personální oddělení.

Dosažení cíle „*udržení stávajících zaměstnanců*“ bude měřeno personálním útvarem mírou spokojenosti zaměstnanců v půlročních intervalech a podílem zaměstnanců s motivační složkou mzdy na celkovém počtu zaměstnanců s roční frekvencí monitoringu. Prvním ze jmenovaných měřítek se společnost nezabývá, nicméně pro zajištění cíle zvýšení produktivity práce a efektivnosti výrobního procesu by měla zjišťovat spokojenost svých zaměstnanců. Ta by byla zjišťována pomocí dotazníku,

kteře by zahrnovalo otázky týkající se spokojenosti s pracovním zařazením, náplní práce, pracovním prostředím a pracovními podmínkami, zaměstnaneckými benefity, mzdovým ohodnocením, vztahy se spolupracovníky a nadřízenými, schopnostmi managementu, nabízenými školeními a kurzy apod. Zaměstnanci tak budou moci vyjádřit svoji spokojenost/nespokojenost a na základě výsledků může vedení podniku vyhodnotit skutečné potřeby svých zaměstnanců, odhalit své slabé stránky, zlepšit vztahy napříč podnikem a vytvářet optimálnější pracovní prostředí. Přáním každého podniku je dosáhnout 100% spokojenosti svých pracovníků, nicméně v praxi toho nelze dosáhnout, proto lze za uspokojivou hodnotu považovat 75% spokojenost. Měřítka, které společnost již sleduje, je míra zaměstnanců s motivační složkou mzdy. Tento ukazatel v procentním vyjádření vypovídá o tom, kolika zaměstnancům se odvíjí výše mzdy od jejich výkonu. Cílem je, aby byla hodnota tohoto měřítka co nejvyšší, protože se tak budou zaměstnanci více snažit plnit zadané úkoly a pracovat efektivněji.

Měřítka cíle „*získávání nových zaměstnanců*“ budou podíl nově přijatých zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců a podíl počtu nově přijatých absolventů se strojním zaměřením rovněž na celkovém počtu zaměstnanců. Vzhledem k faktu, že se společnost KPS Metal a. s. dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, je cílem oba tyto ukazatele navyšovat. Měření těchto ukazatelů a sledování plnění vytyčeného cíle s roční frekvencí monitoringu bude mít na starost personální oddělení.

Poslední cíl perspektivy učení se a růstu „*zlepšení procesů*“ je kvantifikován dvěma měřítka. Sledování naplnění cíle bude měřeno prostřednictvím zlepšovacích návrhů ze strany zaměstnanců a dále hodnocením úrovně pořádku metodou 5S. Společnost dosud nepřijímala podněty na zlepšení ze strany svých zaměstnanců, nicméně zavedení tohoto měřítka je jednou z možných cest jak ukázat, že si svých pracovníků váží, ale i možností, jak dosáhnout zlepšení konkurenceschopnosti a zvýšení efektivnosti výrobního procesu. Za účelem úspěšné implementace modelu BSC by podnik měl podporovat a realizovat inovativní návrhy, aby dosáhl samotného zájmu pracovníků podílet se na jeho zavedení. Zlepšovací návrhy by měl přijímat výrobní útvar vždy po půl roce. Dále bude tento cíl měřen hodnocením dodržování pořádku dle metody 5S, která je v podniku uplatňována. Cílem je dosažení co možná nejvyššího procenta splnění tohoto ukazatele, neboť díky metodě 5S se vizualizuje a redukuje plýtvání, zlepšuje se kvalita a bezpečnost, dochází ke zlepšení podnikové kultury a celkovému

zlepšení pracovního prostředí. To má značně pozitivní vliv na zefektivnění výroby, zlepšení konkurenceschopnosti a zvýšení produktivity práce. Měřením dodržování pořádku s měsíční frekvencí monitoringu bude pověřen vedoucí pracovník útvaru organizačního a technického řízení.

**Tab. 11: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu**

Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Cílové hodnoty		Frekvence monitoringu
		2013	2014	2016	2017	
Zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců	Proškolení zaměstnanců (%)	55,37	70,08	85	95	roční
	Školení za rok (počet)	17	20	22	23	roční
Udržení stávajících zaměstnanců	Míra spokojenosti zaměstnanců (%)	nesledováno		>75	> 85	pololetní
	Zaměstnanci s motivační složkou mzdy (%)	34,71	34,43	37	40	roční
Získávání nových zaměstnanců	Podíl nově přijatých zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců (%)	1,65	4,72	6	9	roční
	Podíl nově přijatých absolventů se strojním zaměřením na celkovém počtu zaměstnanců (%)	1,65	3,14	5	7	roční
Zlepšení pracovního prostředí	Zlepšovací návrhy ze strany zaměstnanců (počet)	nesledováno		> 3	> 6	pololetní
	Hodnocení úrovně pořádku metodou 5S (%)	65	75	85	95	roční

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2.4 Stanovení strategických akcí

Závěrečným krokem tvorby BSC je převedení strategie do akce. Strategické akce vedou prostřednictvím požadovaných hodnot k naplnění strategických cílů a realizují tak model BSC v praxi. Strategické akce musí být dosažitelné, nesmějí být v rozporu se zdroji podniku a musí být stanoveny v opačném pořadí v důsledku zachování vztahu příčin a důsledků mezi cíli. Nejprve budou tedy uvedeny strategické akce perspektivy

učení se a růstu, poté perspektivy interních procesů, následně zákaznické perspektivy a zakončením bude stanovení strategických akcí finanční perspektivy.

**a) strategické akce perspektivy učení se a růstu**

V níže uvedené tabulce 12 jsou nastíněny strategické akce vedoucí k naplnění navržených strategických cílů v perspektivě učení se a růstu.

**Tab. 12: Strategické akce perspektivy učení se a růstu**

Strategický cíl	Strategická akce
Zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců	Pokračovat v systematickém vzdělávání zaměstnanců s cílem prohloubit jejich kvalifikaci a dosáhnout jejich odborného růstu
	Sestavit plán vzdělávacích aktivit – odborná školení a vzdělávací kurzy
	Zažádat o dotace z operačního programu Zaměstnanost
Udržení stávajících zaměstnanců	Realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníku a vytvářet kroky vedoucí k jejímu zvyšování
	Vytvářet příjemné pracovní prostředí s možností seberealizace
	Pořádat aktivity a setkání se zaměstnanci s cílem je motivovat a budovat lepší vztahy na pracovišti
	Zabezpečit zaměstnancům přístup k informacím potřebným k výkonu práce, seznámit je se záměry a strategií podniku a zapojit je do naplňování strategických cílů
Získávání nových zaměstnanců	Zvyšovat zájem o práci ve strojírenství prostřednictvím náborových akcí
	Cílit na absolventy technických oborů, zejména se strojním zaměřením
	Spolupracovat se SŠ řemesel a služeb Moravské Budějovice
Zlepšení procesů	Přijímat a vyhodnocovat zlepšovací návrhy ze strany zaměstnanců
	Pravidelně hodnotit úroveň pořádku metodou 5S
	Neustále sledovat technické a technologické změny
	Pokračovat ve spolupráci s vědecko-výzkumnou základnou

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **b) strategické akce perspektivy interních procesů**

Strategické iniciativy, které pomohou dosáhnout strategických cílů v perspektivě interních procesů, jsou přehledně zobrazeny v následující tabulce 13.

**Tab. 13: Strategické akce perspektivy interních procesů**

Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení efektivnosti výrobního procesu	Zkrátit průběžnou dobu trvání provozního procesu zrychlením a zjednodušením výrobních procesů, ale i optimalizací pracovních míst
	Snižovat provozní náklady respektive je optimalizovat na vstupu i během výrobního procesu a pečlivě sledovat náklady u každé zakázky
	Nadále dodržovat vysokou kvalitu výrobků a poskytovaných služeb
Využívání nových progresivních technologií	Získat přehled o aktuálním stavu výrobních zařízení a strojů
	Investovat do modernizace výroby a nových progresivních technologií, aby bylo možné pružně reagovat na požadavky zákazníků a trhů
	Zvyšovat podíl automatizovaných výrobních zařízení a strojů
Zvýšení produktivity práce	Pravidelně sledovat a vyhodnocovat produktivitu práce zaměstnanců
	Zvyšovat motivaci pracovníků k efektivnějšímu plnění pracovních úkolů
	Zajištěno splněním cílů ostatních perspektiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **c) strategické akce zákaznické perspektivy**

V tabulce 14 na následující straně jsou uvedeny strategické akce směřující k dosažení strategických cílů v zákaznické perspektivě.



**Tab. 14: Strategické akce zákaznické perspektivy**

Strategický cíl	Strategická akce
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Provádět analýzu potřeb zákazníků, sledovat a vyhodnocovat veškeré návrhy a připomínky k poskytovaným výrobkům a službám
	Realizovat opakovaně průzkum spokojenosti zákazníků pomocí dotazníku a snažit se splnit jejich specifické požadavky
	Zajišťovat zákazníkům vysokou hodnotu skrz nabídku komplexního řešení za přijatelnou cenu
Udržení stávajících zákazníků	Poskytovat kvalitní výrobky a služby za přijatelnou cenu a zvyšovat spokojenost zákazníků na maximální možnou úroveň
	Budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky a snažit se je zlepšovat
	Pravidelně komunikovat se zákazníky a zjišťovat zpětnou vazbu za účelem zlepšování tvorby nabídky
	Dlouholetým a rentabilním zákazníkům poskytovat benefity
Akvizice nových zákazníků	Vstup na nové zahraniční trhy
	Rozšířit aktivity v arabských zemích formou kooperační výroby, ale i aktivity v oblasti EPC projektů
	Zvýšit povědomí o společnosti prostřednictvím kladných referencí a vyšší propagací na odborných seminářích a výstavách v nových teritoriích zájmu
	Nabízet zákazníkům vyšší hodnotu než konkurence
Zlepšení konkurenceschopnosti	Vytvořit databázi konkurentů a sledovat jejich vývoj
	Provádět benchmarking a to nejen z pohledu finanční výkonnosti
	Zajištěno splněním cílů ostatních perspektiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### **d) strategické akce finanční perspektivy**

Pro oblast finanční perspektivy a naplnění stanovených cílů byly zvoleny následující strategické akce (viz tabulka 15):

**Tab. 15: Strategické akce finanční perspektivy**

Strategický cíl	Strategická akce
Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti	Zajištěno splněním cílů ostatních perspektiv
	Uskutečňovat finanční řízení založené na tvorbě hodnoty společnosti – hodnocení prostřednictvím ukazatele EVA
Zvýšení výsledku hospodaření	Zajištěno splněním cílů finanční perspektivy
Zvýšení obrátu	Zajištěno splněním cílů zákaznické perspektivy
	Provádět analýzu ziskovosti zákazníků
Snížení nákladů	Zajištěno splněním cílů ostatních perspektiv
	Provádět analýzu nákladů, hledat možnosti jejich úspor a zavést opatření k jejich minimalizaci
	Uzavřít dlouhodobé kontrakty s dodavateli vstupních surovin a materiálů za podmínky jejich výhodnějších cen
Zajištění finanční stability	Zajištěno splněním cílů finanční perspektivy
	Provádět pravidelnou finanční analýzu a průběžně kontrolovat výkonnost společnosti
	Zajistit spolufinancování investičních projektů z fondů EU a zažádat o státní podporu u EPC kontraktů s využitím pojištění EGAP

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3 Proces rozšíření Balanced Scorecard (roll – out)

Ve fázi rozšíření dochází k aplikaci postupů předchozích kroků na další organizační jednotky až po jednotlivé zaměstnance. Při návrhu implementace modelu Balanced Scorecard pro společnost KPS Metal a. s. bylo uvažováno s jeho zavedením v rámci celého podniku. V případě, že se podnikatelský subjekt rozhodne návrh realizovat a zavést model BSC do stávajícího systému řízení, měl by zpočátku zvolit tzv. pilotní projekt a zavést BSC jen v určité části společnosti. Jestliže se tento projekt osvědčí a společnost implementaci zhodnotí jako přínosnou, může přistoupit k vertikálnímu

rozšíření, tedy k rozšíření do dalších úrovní řízení. Proces roll – out však probíhá i horizontálně, kdy dochází k rozšíření mezi další podnikové jednotky na stejné úrovni. V rámci horizontálního rozšíření je však potřeba sladit cíle a akce jednotlivých organizačních jednotek, neboť ne všechny strategické cíle jsou pro všechna oddělení vhodné. Každé oddělení si tedy zvolí takové cíle, které může podporovat a ovlivňovat případně si je může upravit a rozšířit i o další cíle, je potřeba ale dodržet podmínku, že cíle musí být v souladu s cíli celého podnikatelského subjektu a musí vést k naplnění strategie. Výsledkem rozšíření je systém propojených scorecardů, který napomáhá k lepšímu řízení společnosti a umožňuje jasné stanovení kompetencí, pravomocí, úloh pro jednotlivé organizační jednotky a určení zodpovědnosti. Mimo to dokáže určit strategické přínosy jednotlivých oddělení a zaměstnanců k naplnění strategických cílů.

### **3.4 Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard**

Poslední a nejdůležitější fází implementace Balanced Scorecard je zajištění integrace nového systému řízení se stávajícím systémem řízení společnosti KPS Metal a. s. Pokud společnost chce, aby dané změny byly dlouhodobého charakteru a nejednalo se pouze o jednorázovou akci, je potřeba převést navrženou strategii do běžných činností a zajistit tedy integraci se strategickým plánováním, controllingem, reportingem, systémem odměňování a informačním systémem. Podnik KPS Metal a. s. je středně velká společnost, a proto bude integrace jak časově, tak i finančně náročná. Důležitým předpokladem pro úspěšnou implementaci je podpora ze strany managementu a zajištění obousměrné komunikace mezi managementem a zaměstnanci společnosti. Zaměstnanci musí být seznámeni a srozuměni s průběhem implementace a zejména musí být zapojeni do plnění cílů BSC. Rovněž je potřeba do podnikových procesů zakomponovat prvky zpětné vazby, neboť úkolem zaměstnanců je systematicky monitorovat a měřit finanční i nefinanční měřítka, pravidelně informovat management podniku o dosažených výsledcích a průběhu plnění strategických cílů. Management má pak za úkol na základě zpětné vazby přizpůsobovat strategii podniku.

*Strategické plánování* má za úkol propojit strategické cíle a akce s rozpočty a plány. Ve své podstatě se jedná o převedení strategie společnosti KPS Metal a. s. do operativních cílů a strategických akcí, které musí být splněno, aby podnik dosáhl požadované výkonnosti. Při tvorbě rozpočtu je nezbytné určit jaké výdaje a příjmy

budou z dosahování strategických cílů plynout. Výdaje vznikají samotnou realizací strategických akcí a příjmy společnost získá naopak realizací modelu Balanced Scorecard v důsledku naplňování strategických cílů.

Žádoucí je i propojit BSC s *controllingem*, neboť jeho úkolem je soustavně sledovat a kontrolovat prováděné strategické akce a kontrolovat plnění operativních cílů. Controlling poskytuje vedení společnosti informace o odchylkách ve vykazovaných hodnotách a předpovídá budoucí vývoj cílových hodnot.

Balanced Scorecard by měl být rovněž propojen s *reportingem*. Ten má za úkol podávat managementu informace o průběhu plnění strategických cílů a dosahování cílových hodnot. Propojení vyústí i v kvalitnější reporting a bude dosaženo redukce nepotřebných dat. Veškeré informace uvedené v reportingu by měly být zpřístupněny i jednotlivým zaměstnancům.

Nezbytné je i propojení BSC se *systémem odměňování*, které je důležitou podmínkou pro zajištění motivace zaměstnanců. Zaměstnanci totiž vnímají odměňování jako motivační faktor a jedině tímto způsobem bude zaručeno, že se na naplňování strategických cílů budou aktivně podílet. Odměňování vycházející z Balanced Scorecard je náročné, ale za to spravedlivé, neboť jsou pracovníci odměňováni dle toho, jak přispívají k realizaci strategie společnosti. Propojení také umožňuje managementu společnosti na základě plnění jednotlivých aktivit a dosahování cílů zaměstnanci posoudit jejich výkon a zhodnotit ztotožnění zaměstnanců s podnikovou strategií.

V neposlední řadě je potřeba pro kontinuální využívání Balanced Scorecard vytvořit vhodnou *IT podporu*. Jednou z možností je dokoupit speciální software, který se bude orientovat na komunikaci celého modelu, jeho cílů, měřítek a dosažených výsledků v rámci celého podniku. Mezi takové softwary patří například BSC Designer, který je k dispozici i v třicetidenní verzi zdarma, nicméně na trhu existuje nepřeberné množství velmi podobných softwarových řešení. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost KPS Metal a. s. využívá vlastními silami vyvinutý informační systém, nabízí se i možnost vytvořit si vlastní software přesně dle jejich představ, potřeb a s ohledem na odvětví, ve kterém působí. Speciální softwary nabízené na trhu jsou velmi nákladnou záležitostí a podnikatelský subjekt by vytvořením vlastního informačního systému dosáhl značné úspory nákladů.

## 4 RIZIKA IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

Cílem této kapitoly je poukázat prostřednictvím rizikové analýzy na možné překážky, které mohou bránit úspěšné implementaci modelu Balanced Scorecard ve společnosti KPS Metal a. s.

### **Riziková analýza implementace BSC**

V průběhu implementace modelu Balanced Scorecard ve společnosti KPS Metal a. s. se může vyskytnout řada překážek, proto je žádoucí provést i analýzu rizik. Ta spočívá v první řadě v identifikaci rizikových faktorů, jež mohou být s implementací spojené, dále v kvantifikaci těchto rizik dle závažnosti jejich výskytu. Analýza rizik také napomáhá hledat cesty a způsoby eliminace těchto faktorů.

#### **a. identifikace rizik**

Mezi potenciální rizika, která mohou být spojená se zavedením modelu Balanced Scorecard do strategického řízení společnosti KPS Metal a. s., je možné zařadit níže uvedený výčet:

- nevhodně definovaná vize a strategie podniku,
- nepochopení podstaty konceptu Balanced Scorecard,
- nesprávný výběr členů projektového týmu,
- nepropojení strategie a strategických cílů,
- nevhodně zvolená měřítka,
- nesprávný odhad cílových hodnot,
- neporozumění Balanced Scorecard ze strany zaměstnanců,
- nedostatečná komunikace strategie,
- ignorování zpětné vazby zaměstnanci,
- nedodržení časového harmonogramu projektu.

#### **b. kvantifikace rizik**

Kvantifikace rizik spočívá v sestavení klasifikační stupnice (viz tabulka 16), pomocí které je jednotlivým rizikům přiřazena jejich závažnost, tzn., že dochází k určení pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik, velikosti dopadu a celkové hodnoty rizika, která je dána součinem předcházejících hodnot.

**Tab. 16: Klasifikační stupnice**

Rozmezí	Pravděpodobnost (P)	Dopad (D)
< 0; 5)	malá	nepatrný
< 5; 10)	střední	citelný
< 10; 15)	velká	zásadní

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující tabulka 17 zachycuje identifikovaná rizika včetně možného scénáře jejich naplnění, rovněž je na základě odhadu stanovena pravděpodobnost výskytu rizik (P) i velikost dopadu (D) a určena celková hodnota rizika.

**Tab. 17: Hodnocení rizik**

Pořadové číslo	Riziko	Scénář	P	D	Hodnota rizika
1	nevhodně definovaná vize a strategie podniku	nesprávný výběr strategických cílů	5	10	50
2	nepochopení podstaty konceptu BSC	ukončení projektu	10	15	150
3	nesprávný výběr členů projektového týmu	možnost konfliktů	2	10	20
4	nepropojení strategie a strategických cílů	neuplatnění modelu BSC	3	15	45
5	nevhodně zvolená měřítka	nic neříkající výsledky BSC	3	15	45
6	nesprávný odhad cílových hodnot	neschopnost jejich reálného dosažení	5	5	25
7	neporozumění BSC ze strany zaměstnanců	nemožnost pokračovat v projektu	7	13	91
8	nedostatečná komunikace strategie	mylné zaměření projektu	5	9	45
9	ignorování zpětné vazby zaměstnanci	narušení realizace strategie podniku	4	7	28
10	nedodržení časového harmonogramu projektu	opoždění implementace projektu	2	3	6

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 18 zachycuje rozdělení rizik do tří kategorií (rizika běžná, závažná a kritická), a to na základě jejich celkových hodnot.

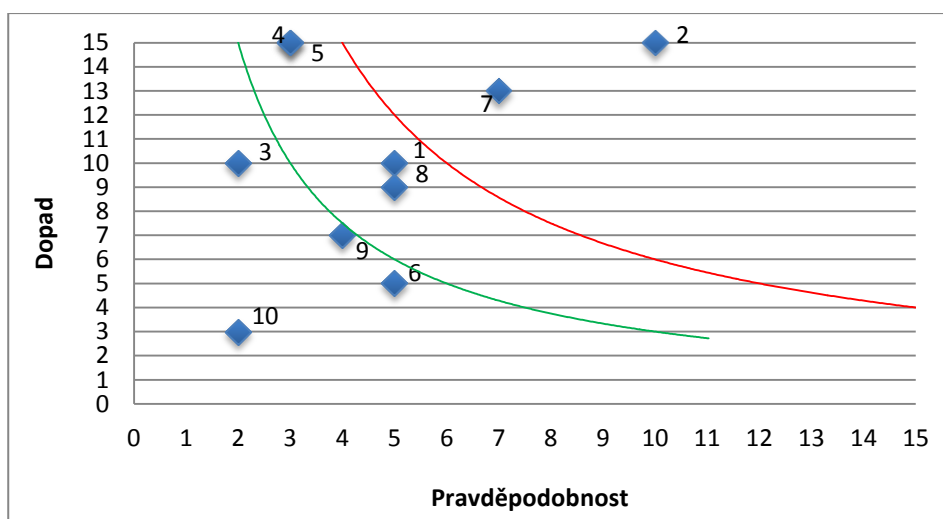
Tab. 18: Kategorie rizik

Kategorie rizika	Hodnota rizika (interval)
Běžná	$< 0; 30)$
Závažná	$< 30; 60)$
Kritická	$< 60; 225)$

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### a. mapa rizik

Rizika, jež byla identifikována, jsou graficky znázorněna v níže uvedené mapě rizik, která prostřednictvím indiferenčních křivek rozděluje jednotlivá rizika na tři oblasti:



Graf 6: Mapa rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- oblast pod **zelenou** indiferenční křivkou zahrnuje běžná rizika, se kterými musí společnost vždy počítat, nicméně jejich celková rizikovost je nízká. Mezi rizika, která spadají do této oblasti, patří nesprávný výběr členů projektového týmu, nesprávný odhad cílových hodnot, ignorování zpětné vazby zaměstnanci a nedodržení časového harmonogramu projektu.
- oblast mezi **zelenou a červenou** indiferenční křivkou zahrnuje závažná rizika, která musí společnost již řešit. V této oblasti se nacházejí rizika typu nevhodně definovaná vize a strategie podniku, nepropojení strategie a strategických cílů, nevhodně zvolená měřítka a nedostatečná komunikace strategie.

- oblast nad **červenou** indifferenční křivkou se týká tzv. kritických rizik, kterým musí společnost KPS Metal a. s. věnovat obzvlášť velkou pozornost, neboť jejich celková rizikovost je vysoká. Mezi kritická rizika se řadí nepochopení podstaty konceptu Balanced Scorecard a neporozumění BSC ze strany zaměstnanců. (Smejkal, Rais, 2013)

Na základě provedené analýzy rizik musí společnost KPS Metal a. s. za účelem úspěšné implementace modelu Balanced Scorecard do stávajícího systému řízení věnovat zvlášť velkou pozornost rizikům „nepochopení podstaty konceptu Balanced Scorecard“ a „neporozumění BSC ze strany zaměstnanců“ a navrhnout vhodná opatření pro eliminaci či omezení těchto rizik. Současně musí společnost brát v potaz i další rizika, která se mohou nově, ať už v průběhu implementace či při užívání modelu BSC, objevit. Je tedy nezbytné průběžně vyhledávat a analyzovat nová rizika a činit opatření, která zabrání ohrožení existence projektu či užívání modelu Balanced Scorecard.



## 5 PŘÍNOSY BALANCED SCORECARD

Implementací modelu Balanced Scorecard do systému řízení může podnikatelský subjekt KPS Metal a. s. dosáhnout řady výhod, neboť Balanced Scorecard přispívá ke **zvyšování výkonnosti** a tím ji napomůže dosáhnout jejího hlavního cíle, jímž je **dlouhodobý růst a rozvoj**. Pokud se společnosti podaří správně určit a propojit strategické cíle a zejména směřovat k jejich naplnění, dojde i ke **zlepšení její finanční stability**.

Vzhledem ke skutečnosti, že je Balanced Scorecard nástrojem strategického řízení, který vychází ze strategie společnosti, je neméně důležitým přínosem jeho schopnost jednoznačně **vyjasnit strategii** podniku a **převést** ji do konkrétních **měřitelných cílů**. Poskytuje tedy ucelený obraz o tom, jakým způsobem podnik naplňuje strategické cíle a jak dosahuje své strategie, která přispívá k uskutečnění zvolené vize.

Pozitivem modelu BSC je také to, že se nezaměřuje pouze na hodnocení finančních ukazatelů na základě minulých výsledků podniku, ale zahrnuje i nefinanční měřítka výkonnosti a tím se orientuje na budoucnost. Balanced Scorecard tímto způsobem poskytuje **vyvážený pohled** na celou společnost a ta má následně lepší přehled o výkonnosti interních procesů, což přispívá k **efektivnímu řízení zvyšování výkonnosti těchto procesů**.

Přínosem modelu BSC je kromě sledování cílů ve finanční oblasti i sledování cílů v dalších perspektivách, které se týkají zákazníků a trhů, interních procesů a zaměstnanců. Sledování cílů všech čtyř perspektiv umožňuje podniku získat **komplexnější hodnocení výkonnosti**.

Balanced Scorecard rovněž umožňuje prostřednictvím strategické mapy znázornit provázanost strategických cílů a tím lépe **pochopit vztahy a vazby mezi cíli**. Naplněním cílů v perspektivě učení se a růstu, perspektivě interních procesů a v zákaznické perspektivě by mělo dojít k naplnění cílů finanční perspektivy a společnost KPS Metal a. s. by tak měla získat přehled o stěžejních faktorech nezbytných k dlouhodobému růstu a rozvoji podniku.

Implementací BSC dojde také ke **zlepšení a zjednodušení procesu** strategického **plánování** a současně to bude mít pozitivní vliv i na zkrácení doby operativního plánování. To se následně odrazí i v oblasti reportingu, controllingu a systému odměňování.

Velmi významným přínosem je při správném nastavení měřítek a cílových hodnot strategických cílů využití modelu BSC jako **nástroje odměňování**, neboť jsou do plnění cílů společnosti přímo **zapojeni** její **zaměstnanci**. Propojení BSC a systému odměňování povede ke **zvýšení motivace zaměstnanců** daných cílů dosáhnout a tím realizovat strategii společnosti.

Další výhodou modelu BSC je lepší sjednocení a celkové zkvalitnění komunikace napříč celou společností. Prostřednictvím Balanced Scorecard jako **komunikačního nástroje** se dosáhne lepší informovanosti zaměstnanců o výkonnosti společnosti a to bude mít za následek lepší pochopení a ztotožnění se se strategií, ale mimo to i lepší pochopení co se má dělat a proč se to má dělat, čímž opět dochází ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Klíčovým přínosem je i **tvorba zpětné vazby** a budování **lepší podnikové kultury**. Zpětná vazba napomáhá včas zabránit vzniku negativních odchylek a tím pokračovat v dosahování strategických cílů a zvolených cílových hodnot. Zpětná vazba rovněž podporuje komunikaci uvnitř podniku, tím napomáhá k lepší týmové práci a rozvíjí tak podnikovou kulturu.

## ZÁVĚR

V současné době dochází v ekonomickém prostředí k neustálým změnám, na základě kterých dochází i ke značným změnám v podnicích, jež jsou nedílnou součástí tohoto prostředí. Rostoucí dynamičnost podnikatelského prostředí ovlivňuje každou společnost, a tím nutí top management přemýšlet o strategii, výkonnosti a klíčových faktorech, o možnostech a opatřeních, díky kterým by si udržely a zvyšovaly postavení na trhu. Jedním z možných přístupů ke zvyšování konkurenceschopnosti a vytváření konkurenční výhody je osvědčený model manažerského strategického řízení Balanced Scorecard, který v dnešním globalizovaném světě nabývá stále na významu.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout způsob implementace zjednodušeného modelu Balanced Scorecard, jakožto strategického nástroje řízení a měření výkonnosti, ve společnosti KPS Metal a. s., jež patří mezi významné výrobce zařízení a aparátů pro chemický, petrochemický a energetický průmysl, za účelem zvýšení výkonnosti, zlepšení konkurenceschopnosti a zejména dosažení dlouhodobého růstu a rozvoje.

Za účelem naplnění primárního cíle bylo nezbytné splnit dílčí cíle, tedy získat poznatky z teoretických východisek a strategické analýzy, zhodnotit stávající situaci společnosti z pohledu vybraných ukazatelů finanční analýzy a naplnit jednotlivé fáze implementace modelu Balanced Scorecard.

V teoretické části práce byla vymezena základní terminologie problematiky výkonnosti a přístupů k jejímu měření včetně problematiky konceptu Balanced Scorecard. Následně byly rozebrány jednotlivé perspektivy modelu BSC, popsán způsob tvorby modelu Balanced Scorecard, postup jeho implementace, přínosy a bariéry, jež jsou s implementací spojeny a rovněž byla nastíněna problematika strategické a finanční analýzy.

V analytické části byla představena společnost KPS Metal a. s. a provedena strategická analýza společnosti, jejímž úkolem bylo identifikovat, analyzovat a zejména zhodnotit faktory, které by mohly mít na implementaci modelu Balanced Scorecard v budoucnu vliv. Na základě výsledků strategické analýzy byly poté sumarizovány silné a slabé stránky analyzované společnosti, ale i příležitosti a hrozby. Následně byla provedena

analýza finanční situace společnosti KPS Metal a. s. vybranými ukazateli finanční analýzy za období 2010 – 2014 včetně souhrnného zhodnocení.

V praktické části práce byl návrh implementace modelu Balanced Scorecard aplikován na společnost KPS Metal a. s. Nejprve byly vytvořeny organizační předpoklady pro implementaci BSC, následně byla vyjasněna strategie společnosti a převedena do strategických cílů a měřítek jednotlivých perspektiv (finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu). Poté byly každému cíli přiřazeny vhodné strategické akce a navržen způsob implementace modelu Balanced Scorecard ve společnosti KPS Metal a. s., čímž byl splněn cíl diplomové práce.

V závěrečné části diplomové práce byla nejprve prostřednictvím analýzy rizik identifikována a zhodnocena možná rizika, která mohou bránit úspěšné implementaci modelu Balanced Scorecard ve společnosti KPS Metal a. s. Současně byla kvantifikovaná rizika zanesena do mapy rizik a stanoveno, jakým rizikům musí podnikatelský subjekt věnovat zvláštní pozornost. Následně byly shrnuty a zhodnoceny přínosy vyplývající z implementace modelu Balanced Scorecard do systému řízení společnosti, přičemž za největší přínos lze považovat zvyšování výkonnosti podniku a tedy možnost dosáhnout dlouhodobého růstu a rozvoje.

Úspěšnost implementace modelu Balanced Scorecard ve společnosti KPS Metal a. s. bude záviset především na podpoře ze strany managementu, porozumění tomuto konceptu všemi zaměstnanci a komunikaci, bez které se to neobejde. Implementace modelu Balanced Scorecard znamená značný zásah do strategického řízení a jde o velice náročnou záležitost, nicméně jak by řekl jeden z největších politických a duchovních vůdců Mahátma Gándhí:

**„Udělat věc, které se bojíme, je první krok k úspěchu.“**

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AKTUÁLNĚ. Inflace nepřesáhne dvě procenta ani v roce 2016, očekává ČNB. *aktualne.cz*. [online]. Zveřejněno dne 06. 08. 2015 [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/inflace-nepresahne-dve-procenta-ani-v-roce-2016-ocekava-cnb/r~b71ee8cc3c3811e58f1e002590604f2e/>

AKTUÁLNĚ. Předčasné volby do Poslanecké sněmovny 2013. *aktualne.cz*. [online]. Zveřejněno dne 23. 08. 2013 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/domaci/predcasne-volby-do-poslanecke-snemovny-2013/r~i:wiki:3882/>

Bartoš, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. Přednáška. Brno: FP, 9. 12. 2015.

BUSINESSINFO. Daň z přidané hodnoty (DPH). *BusinessInfo.cz* [online]. ©1997-2016 CzechTrade [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dane/dan-z-pridane-hodnoty.html>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Kurzy devizového trhu – měsíční průměry. *cnb.cz*. [online]. ©2003-2016 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/miranda2/m2/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/prumerne\\_mena.jsp?mena=EUR](http://www.cnb.cz/miranda2/m2/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR)

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Měnový kurz jako nástroj měnové politiky – nejčastější otázky a odpovědi. *cnb.cz*. [online]. ©2003-2016 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/faq/menovy\\_kurz\\_jako\\_nastroj\\_menove\\_politiky.html](http://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html)

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Prognóza HDP. *cnb.cz*. [online]. Zveřejněno dne 5. 11. 2015 [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html#HDP](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky. *czso.cz*. [online]. ©2016 [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Kraji Vysočina k 31. 12. 2015. *czso.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/nezamestnanost-v-kraji-vysocina-k-31-12-2015>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet a věkové složení k 31. 12. 2013. *czso.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_null\\_null\\_&katalog=31737](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=31737)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet a věkové složení k 31. 12. 2014. *czso.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_null\\_null\\_&katalog=31737](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=31737)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Složení obyvatel podle pohlaví a jednotek věku k 31. 12. 2014. *czso.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_null\\_null\\_&katalog=31737](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=31737)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje kraje Vysočina v roce 2014. *czso.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/11268/34633108/Vyvoj+\\_2014.pdf/47a2c469-dab4-457a-9ec3-593c2ffb5070?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/11268/34633108/Vyvoj+_2014.pdf/47a2c469-dab4-457a-9ec3-593c2ffb5070?version=1.1)

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

DUBSKÁ, D., KAMENICKÝ, J. a KUČERA, L. Vývoj ekonomiky České republiky – v 1. – 3. čtvrtletí 2015. *czso.cz*. [online]. Zveřejněno dne 21. 12. 2015 [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-3-ctvrtleti-2015>

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-7357-084-X.

FIN ANALYSIS. Finanční analýza firmy. *finanalysis.cz*. [online]. ©2000-2016 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

FINANČNÍ SPRÁVA. Kontrolní hlášení DPH. *financnisprava.cz* [online]. ©2013-2016 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/dane/dan-z-pridane-hodnoty/kontrolni-hlaseni-DPH>

FINANČNÍNOVINY. Ekonomika ČR podle Deloitte poroste v průměru o 2,2 % ročně. *financninoviny.cz*. [online]. Vydáno 14. 01. 2016 [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/ekonomika-cr-podle-deloitte-poroste-v-prumeru-o-2-2-rocne/1302894>

FINANČNÍNOVINY. ČNB pokračuje v režimu intervencí, ponechá je asi do konce 2016. *financninoviny.cz*. [online]. Vydáno 16. 12. 2015 [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/cnb-pokracuje-v-rezimu-intervenci-ponecha-je-asi-do-konce-2016/1293760>

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2., vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HARVEY, Jasmin. *Performance Measurement: Topic Gateway Series No. 9* [online]. United Kingdom, 2008, 15 [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/9\\_Performance\\_Measurment.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/9_Performance_Measurment.pdf)

HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002, xiv, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE CZECH REPUBLIC. Incoterms 2010. *icc-cr.cz* [online]. ©2013-2016 [cit. 2016-01-21]. Dostupné z: <http://www.icc-cr.cz/cs>.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5., vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4., vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996, xi, 336 p. ISBN 0-87584-651-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2., vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005, xxvii, 422 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-847-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002, xi, 124 s. Business books. ISBN 80-7226-657-8.

KPS METAL. Historie firmy. *kpsmetal.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-01-09]. Dostupné z: <http://www.kpsmetal.cz/historie.php>



KPS METAL. *Podnikatelský plán společnosti KPS Metal a. s.* Moravské Budějovice: KPS Metal, 2016.

KPS METAL. Profil společnosti. *kpsmetal.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-01-09]. Dostupné z: [http://www.kpsmetal.cz/soubory/profil\\_cz.pdf](http://www.kpsmetal.cz/soubory/profil_cz.pdf)

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. 2., vyd. Praha: Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Makroekonomická predikce – říjen 2015. *mfcz.cz*. [online]. Vydáno 30. 10. 2015 [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.mfcz.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-rijen-2015-22888>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Minimální mzda od 1. 2. 2016. *mpsv.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/22117>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA* [online]. [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry za 1. čtvrtletí 2015. *mpo.cz* [online]. ©2005 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>

MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Justice.cz* [online]. ©2012-2015 [cit. 2016-01-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=494679>

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2nd ed. Hoboken, N. J.: Wiley, 2006, xvii, 318 p. ISBN 978-0-471-78049-6.

OPLATEK, L. *Interview*. KPS Metal a. s. Urbánkova 231, Moravské Budějovice. 11. 1. 2016.

PARLAMENTNÍLISTY. Vláda České republiky. *parlamentnilisty.cz*. [online]. ©OUR MEDIA a. s. 2009-2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/profily/Vlada-Ceske-republiky-369/slozeni>

PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008, xv, 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3., vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

PETRUŠ, M. ČNB ponechává úrokové sazby beze změny, potvrdila závazek intervenovat. *cnb.cz*. [online]. Vydáno 06. 02. 2014 [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2014/20140206\\_meno\\_ve\\_rozhodnuti.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2014/20140206_meno_ve_rozhodnuti.html)

*Podnikatel.cz* [online]. Zveřejněno dne 29. 1. 2013 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2015, 152 stran. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Sixsigma-iq.cz. *Co je Six Sigma* [online]. © 2015 [cit. 2015-11-18]. Dostupné z: <http://www.sixsigma-iq.cz/COJESIXSIGMA.aspx>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

STŘELEČ, Jiří. Six Sigma. In: *Vlastnicesta.cz: Poradenský portál* [online]. 2012 [cit. 2015-11-18]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/six-sigma-1/>

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009, xvii, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014, xviii, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-005-7.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZIMMERMANN, T. ČNB snižuje úrokové sazby na rekordní minimum. *cnb.cz*. [online]. Zveřejněno dne 01. 11. 2012 [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2012/20121101\\_meno\\_ve\\_rozhodnuti.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2012/20121101_meno_ve_rozhodnuti.html)

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Balanced Scorecard jako rámec pro převedení strategie do operačních úkonů .	29
Obr. 2: Perspektiva interních procesů – obecný model hodnotového řetězce .....	33
Obr. 3: Rámec měření perspektivy učení se a růstu .....	36
Obr. 4: Organizační struktura společnosti KPS Metal a. s. ....	78
Obr. 5: Strategická mapa společnosti KPS Metal a. s. ....	118

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2010 - 2014 .....	91
Graf 2: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2010 - 2014.....	93
Graf 3: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2010 - 2014.....	95
Graf 4: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2010 - 2014 .....	97
Graf 5: Vývoj celkové zadluženosti v letech 2010 - 2014.....	99
Graf 6: Mapa rizik.....	135

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: SWOT analýza společnosti KPS Metal a. s. ....	85
Tab. 2: Analýza rozdílových ukazatelů za období 2010 až 2014 v tis. Kč .....	86
Tab. 3: Analýza ukazatelů rentability za období 2010 až 2014 v % .....	89
Tab. 4: Analýza ukazatelů aktivity za období 2010 až 2014 .....	91
Tab. 5: Analýza ukazatelů likvidity za období 2010 až 2014 .....	96
Tab. 6: Analýza ukazatelů zadluženosti za období 2010 až 2014.....	98
Tab. 7: Časový harmonogram implementace BSC ve společnosti KPS Metal a. s. ....	107
Tab. 8: Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy .....	120
Tab. 9: Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy .....	122
Tab. 10: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů .....	123
Tab. 11: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu.....	126
Tab. 12: Strategické akce perspektivy učení se a růstu.....	127
Tab. 13: Strategické akce perspektivy interních procesů .....	128
Tab. 14: Strategické akce zákaznické perspektivy .....	129
Tab. 15: Strategické akce finanční perspektivy .....	130
Tab. 16: Klasifikační stupnice.....	134
Tab. 17: Hodnocení rizik.....	134
Tab. 18: Kategorie rizik .....	135

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha za období 2010 – 2014 v tis. Kč.....	152
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty za období 2010 – 2014 v tis. Kč.....	159
Příloha č. 3: Výpočet ukazatele EVA v tis. Kč.....	163
Příloha č. 4: Doplnující data .....	165

**Příloha č. 1: Rozvaha za období 2010 – 2014 v tis. Kč**

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	2010	2011	2012	2013	2014
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. +D. I.)</b>	<b>001</b>	<b>170 784</b>	<b>194 081</b>	<b>192 738</b>	<b>298 518</b>	<b>252 511</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>002</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek (B. I. + B. II. + B. III.)</b>	<b>003</b>	<b>69 122</b>	<b>77 323</b>	<b>80 226</b>	<b>84 575</b>	<b>91 050</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B. I. 1. Až B. I. 8.)</b>	<b>004</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. I. 1.</b>	<b>Zřizovací výdaje</b>	<b>005</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>2.</b>	<b>Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje</b>	<b>006</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3.</b>	<b>Software</b>	<b>007</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>4.</b>	<b>Ocenitelná práva</b>	<b>008</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5.</b>	<b>Goodwill</b>	<b>009</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>6.</b>	<b>Jiný dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>010</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>7.</b>	<b>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>011</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>8.</b>	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>012</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (součet B. II. 1. až B. II. 9.)</b>	<b>013</b>	<b>69 122</b>	<b>77 323</b>	<b>80 226</b>	<b>84 575</b>	<b>91 050</b>
<b>B. II. 1.</b>	<b>Pozemky</b>	<b>014</b>	<b>2 936</b>	<b>2 936</b>	<b>2 936</b>	<b>2 936</b>	<b>2 936</b>
<b>2.</b>	<b>Stavby</b>	<b>015</b>	<b>98 117</b>	<b>100 083</b>	<b>96 764</b>	<b>94 925</b>	<b>93 153</b>
<b>3.</b>	<b>Samostatné movité věci a SMV</b>	<b>016</b>	<b>17 778</b>	<b>15 609</b>	<b>15 715</b>	<b>14 511</b>	<b>15 464</b>



4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	191	1 246	12	55	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	- 49 900	- 42 551	- 35 201	- 27 852	- 20 503
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek (součet B. III. 1. až B. III. 7.)</b>	<b>023</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. III. 1.</b>	<b>Podíly v ovládaných a řízených osobách</b>	<b>024</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry – ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (C. I. + C. II. + C. III. + C. IV.)</b>	<b>031</b>	<b>101 553</b>	<b>116 696</b>	<b>111 696</b>	<b>213 821</b>	<b>161 400</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby (součet C. I. 1. až C. I. 6.)</b>	<b>032</b>	<b>33 378</b>	<b>40 301</b>	<b>70 689</b>	<b>179 284</b>	<b>120 859</b>
<b>C. I. 1.</b>	<b>Materiál</b>	<b>033</b>	<b>16 415</b>	<b>20 558</b>	<b>18 276</b>	<b>39 413</b>	<b>21 391</b>
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	10 464	14 792	18 035	125 750	90 752

3.	Výrobky	035	5 462	4 481	23 503	14 121	5 998
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0	0
5.	Zboží	037	0	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	1 037	470	10 875	0	2 718
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky (součet C. II. 1. až C. II. 8.)</b>	<b>039</b>	<b>2 285</b>	<b>3 268</b>	<b>2 704</b>	<b>554</b>	<b>1 345</b>
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	2 285	3 268	2 704	554	1 345
2.	Pohledávky – ovládající a řídící osoba	041	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky – podstatný vliv	042	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0	0
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky (součet C. III. 1. až C. III. 9.)</b>	<b>048</b>	<b>63 290</b>	<b>68 419</b>	<b>20 340</b>	<b>29 894</b>	<b>37 170</b>
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	62 412	66 150	13 345	19 360	24 168
2.	Pohledávky – ovládající a řídící osoba	050	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky – podstatný vliv	051	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	0

6.	Stát – daňové pohledávky	054	0	1 369	3 947	8 011	4 382
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	874	896	3 044	2 519	8 616
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	057	4	4	4	4	4
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek (součet C. IV. 1. až C. IV. 4.)</b>	<b>058</b>	<b>2 600</b>	<b>4 708</b>	<b>17 963</b>	<b>4 089</b>	<b>2 026</b>
C. IV. 1.	Peníze	059	356	699	213	206	221
2.	Účty v bankách	060	2 241	4 006	17 750	3 883	1 805
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	3	3	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	0
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení (D. I. 1 + D. I. 3.)</b>	<b>063</b>	<b>109</b>	<b>62</b>	<b>816</b>	<b>122</b>	<b>61</b>
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	72	62	806	122	35
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	37	0	10	0	26
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. I.)</b>	<b>067</b>	<b>170 784</b>	<b>194 081</b>	<b>192 738</b>	<b>298 518</b>	<b>252 511</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (A. I. + A. II. + A. III. + A. IV. + A. V.)</b>	<b>068</b>	<b>12 964</b>	<b>15 832</b>	<b>17 192</b>	<b>17 758</b>	<b>19 063</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál (A. I. 1. + A. I. 2. + A. I. 3.)</b>	<b>069</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	070	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0	0	0	0

<b>A. II.</b>	<b>Kapitálové fondy (součet A. II. 1. až A. II. 5)</b>	<b>073</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A. II. 1.</b>	<b>Emisní ážio</b>	<b>074</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>2.</b>	<b>Ostatní kapitálové fondy</b>	<b>075</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3.</b>	<b>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</b>	<b>076</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>4.</b>	<b>Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách</b>	<b>077</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5.</b>	<b>Rozdíly z přeměn společnosti</b>	<b>078</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A. III.</b>	<b>Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (A. III. 1. + A. III. 2.)</b>	<b>079</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
<b>A. III. 1.</b>	<b>Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond</b>	<b>080</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
<b>2.</b>	<b>Statutární a ostatní fondy</b>	<b>081</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (A. IV. 1. + A. IV. 2)</b>	<b>082</b>	<b>6 701</b>	<b>11 764</b>	<b>14 632</b>	<b>15 992</b>	<b>16 558</b>
<b>A. IV. 1.</b>	<b>Nerozdělený zisk minulých let</b>	<b>083</b>	<b>27 863</b>	<b>32 926</b>	<b>35 794</b>	<b>37 154</b>	<b>37 720</b>
<b>2.</b>	<b>Neuhrazená ztráta minulých let</b>	<b>084</b>	<b>- 21 162</b>	<b>- 21 162</b>	<b>- 21 162</b>	<b>- 21 162</b>	<b>- 21 162</b>
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ - /</b>	<b>085</b>	<b>5 063</b>	<b>2 868</b>	<b>0</b>	<b>566</b>	<b>1 305</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje (B. I. + B. II. + B. III. + B. IV.)</b>	<b>086</b>	<b>147 816</b>	<b>178 104</b>	<b>1 360</b>	<b>236 536</b>	<b>217 643</b>
<b>B. I.</b>	<b>Rezervy (součet B. I. 1. až B. I. 4.)</b>	<b>087</b>	<b>11 809</b>	<b>0</b>	<b>155 249</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. I. 1.</b>	<b>Rezervy podle zvláštních právních předpisů</b>	<b>088</b>	<b>11 809</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>2.</b>	<b>Rezerva na důchody a podobné závazky</b>	<b>089</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3.</b>	<b>Rezerva na daň z příjmů</b>	<b>090</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

4.	Ostatní rezervy	091	0	0	0	0	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky (součet B. II. 1. až B. II. 10.)</b>	<b>092</b>	<b>26 770</b>	<b>30 845</b>	<b>5 629</b>	<b>6 176</b>	<b>6 441</b>
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093	0	0	0	0	0
2.	Závazky – ovládající a řídící osoba	094	0	0	0	0	0
3.	Závazky – podstatný vliv	095	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	098	0	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	100	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	101	21 912	25 472	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	102	4 858	5 373	5 629	6 176	6 441
<b>B. III.</b>	<b>Krátkodobé závazky (součet B. III. 1. až B. III. 11.)</b>	<b>103</b>	<b>92 267</b>	<b>95 416</b>	<b>103 651</b>	<b>157 577</b>	<b>156 903</b>
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	23 599	37 764	18 083	86 801	65 711
2.	Závazky – ovládající a řídící osoba	105	0	0	0	0	0
3.	Závazky – podstatný vliv	106	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	0	0	11 596	11 596	11 596
5.	Závazky k zaměstnancům	108	1 620	1 774	1 720	1 862	1 957
6.	Závazky ze soc. zabezp. a zdrav. pojištění	109	885	955	957	1 043	1 114

7.	Stát – daňové závazky a dotace	110	2 911	264	203	268	302
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	2 487	6 005	49 479	50 753	49 792
9.	Vydané dluhopisy	112	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	113	60 761	48 646	21 600	5 248	26 442
11.	Jiné závazky	114	4	8	13	6	9
<b>B. IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (součet B. IV. 1. až B. IV. 3.)</b>	<b>115</b>	<b>16 970</b>	<b>51 843</b>	<b>45 969</b>	<b>72 783</b>	<b>54 299</b>
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	0	0	26 504	26 508	26 557
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	0	0	19 465	46 275	27 742
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118	16 970	51 843	0	0	0
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení (C. I. 1. + C. I. 2.)</b>	<b>119</b>	<b>10 004</b>	<b>145</b>	<b>20 297</b>	<b>44 224</b>	<b>15 805</b>
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	123	145	118	128	213
2.	Výnosy příštích období	121	9 881	0	20 179	44 096	15 592

(Zdroj: Justice.cz)

**Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty za období 2010 – 2014 v tis. Kč**

Označení	TEXT	Číslo řádku	Sledovat v účetním období				
			2010	2011	2012	2013	2014
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>01</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané zboží</b>	<b>02</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>+</b>	<b>Obchodní marže</b>	<b>03</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	<b>04</b>	<b>199 401</b>	<b>148 892</b>	<b>123 736</b>	<b>313 201</b>	<b>316 013</b>
<b>II. 1.</b>	<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	<b>05</b>	<b>233 686</b>	<b>144 490</b>	<b>101 221</b>	<b>214 780</b>	<b>359 021</b>
<b>2.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>06</b>	<b>- 35 231</b>	<b>3 347</b>	<b>22 265</b>	<b>98 334</b>	<b>- 43 121</b>
<b>3.</b>	<b>Aktivace</b>	<b>07</b>	<b>946</b>	<b>1 055</b>	<b>250</b>	<b>87</b>	<b>113</b>
<b>B.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>08</b>	<b>155 262</b>	<b>114 488</b>	<b>72 905</b>	<b>261 509</b>	<b>257 967</b>
<b>B. 1.</b>	<b>Spotřeba materiálu a energie</b>	<b>09</b>	<b>54 445</b>	<b>60 862</b>	<b>66 001</b>	<b>175 501</b>	<b>129 287</b>
<b>2.</b>	<b>Služby</b>	<b>10</b>	<b>100 817</b>	<b>53 626</b>	<b>6 904</b>	<b>86 008</b>	<b>128 680</b>
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>11</b>	<b>44 139</b>	<b>34 404</b>	<b>50 831</b>	<b>51 692</b>	<b>58 046</b>
<b>C.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>12</b>	<b>32 264</b>	<b>35 300</b>	<b>36 149</b>	<b>38 534</b>	<b>39 641</b>
<b>C. 1.</b>	<b>Mzdové náklady</b>	<b>13</b>	<b>23 545</b>	<b>25 862</b>	<b>26 290</b>	<b>27 966</b>	<b>28 736</b>
<b>2.</b>	<b>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3.</b>	<b>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</b>	<b>15</b>	<b>7 856</b>	<b>8 466</b>	<b>8 847</b>	<b>9 369</b>	<b>9 612</b>
<b>4.</b>	<b>Sociální náklady</b>	<b>16</b>	<b>863</b>	<b>972</b>	<b>1 012</b>	<b>1 199</b>	<b>1 293</b>
<b>D.</b>	<b>Daně a poplatky</b>	<b>17</b>	<b>278</b>	<b>384</b>	<b>768</b>	<b>655</b>	<b>668</b>

E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4 048	4 453	4 123	4 122	4 219
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	19	454	623	429	2 654	480
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	1	8		4
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	454	622	421	2 654	476
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F. 1. + F. 2.)	22	225	2	31	2 182	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0	0		0
2.	Prodaný materiál	24	225	2	31	2 182	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	581	- 11 676	447	- 1 403	275
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	7 517	7 411	7 532	8 565	7 829
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 875	1 001	722	2 644	1 247
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+) až V.)	30	12 839	12 974	16 552	16 177	20 305
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII. 1. až VII. 3.)	33	0	0	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0



2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	3	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	11	4	12	8	0
N.	Nákladové úroky	43	0	1	11 272	8 942	12 776
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3 096	4 280	5 527	6 548	8 411
O.	Ostatní finanční náklady	45	15 463	13 833	9 457	12 683	15 219
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	- 12 356	- 9 550	- 15 193	- 15 069	- 19 584
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q. 1. + Q. 2.)	49	- 391	593	273	610	346
Q. 1.	- splatná	50	0	78	17	62	81
2.	- odložená	51	- 391	515	256	548	265

<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření – Q.)</b>	<b>52</b>	<b>874</b>	<b>2 831</b>	<b>1 086</b>	<b>498</b>	<b>375</b>
<b>XIII.</b>	<b>Mimořádné výnosy</b>	<b>53</b>	<b>4 270</b>	<b>46</b>	<b>338</b>	<b>84</b>	<b>932</b>
<b>R.</b>	<b>Mimořádné náklady</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>S.</b>	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S. 1. + S. 2.)</b>	<b>55</b>	<b>81</b>	<b>9</b>	<b>64</b>	<b>16</b>	<b>2</b>
<b>S. 1.</b>	<b>- splatná</b>	<b>56</b>	<b>81</b>	<b>9</b>	<b>64</b>	<b>16</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>- odložená</b>	<b>57</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>*</b>	<b>Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. – R. – S.)</b>	<b>58</b>	<b>4 189</b>	<b>37</b>	<b>274</b>	<b>68</b>	<b>930</b>
<b>T.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření – T)</b>	<b>60</b>	<b>5 063</b>	<b>2 868</b>	<b>1 360</b>	<b>566</b>	<b>1 305</b>
<b>****</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy – R.)</b>	<b>61</b>	<b>4 753</b>	<b>3 470</b>	<b>1 697</b>	<b>1 192</b>	<b>1 653</b>

(Zdroj: Justice.cz )

### Příloha č. 3: Výpočet ukazatele EVA v tis. Kč

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) je finanční ukazatel, který má za úkol měřit zhodnocení bohatství pro majitele společnosti. Dle účetního modelu využívaným Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR lze tento ukazatel vypočítat následovně:

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK$$

kde: ROE – rentabilita vlastního kapitálu

$r_e$  – náklady na vlastní kapitál

VK – vlastní kapitál

Pro výpočet ukazatele EVA je nezbytné vypočítat náklady na VK ( $r_e$ ) dle metodiky INFA následujícím způsobem:

$$r_e = \frac{WACC \times \frac{UZ}{A} - (1 - d) \times \frac{U}{BU + O} \times (\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A})}{\frac{VK}{A}}$$

kde:  $r_e$  – náklady na vlastní kapitál

WACC – vážený průměr nákladů na kapitál

UZ – úplatné zdroje (tj. vlastní kapitál + bankovní úvěry + dluhopisy)

A – celková aktiva

d – daňová sazba

U – nákladové úroky

BU – bankovní úvěry

O – dluhopisy

VK – vlastní kapitál

K výpočtu nákladů na VK  $r_e$  je potřeba vypočítat vážený průměr nákladů na kapitál dle následujícího vzorce:

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{podnikatelské} + r_{FinStab}$$

kde:  $r_f$  – bezriziková sazba

$r_{LA}$  – riziková přírážka za velikost podniku

$r_{podnikatelské}$  – riziková přírážka za podnikatelské riziko

$r_{FinStab}$  – riziková přírážka za finanční stabilitu

Po provedení dílčích výpočtů lze přistoupit k samotnému výpočtu ukazatele EVA. Níže uvedená tabulka uvádí hodnoty společnosti KPS Metal a. s. za období 2013 – 2014.

	2013	2014
Náklady na vlastní kapitál re (%)	71,65	48,04
ROE (%)	3,19	6,85
Vlastní kapitál (tis. Kč)	17 758	19 063
Spread ROE – re (%)	-68,46	-41,49
EVA (ROE – re)*VK	-12 157,13	-7 852,05

(Zdroj: [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz))

**Příloha č. 4: Doplnující data**

Charakteristika	2013	2014
Celkový počet zákazníků	22	26
Počet pravidelných zákazníků	19	22
Počet nových zákazníků	3	4
Tržby od nových zákazníků (tis. Kč)	68 000	180 000
Režijní náklady (Kč)	89 788 417	90 878 208
Celkový průměrný počet zaměstnanců	121	127
Počet proškolených zaměstnanců	67	89
Počet zaměstnanců s motivační složkou mzdy	42	45
Počet nově přijatých zaměstnanců	2	6
Počet přijatých absolventů se strojním zaměřením	2	4

(Zdroj: Podnikatelský plán společnosti KPS Metal a. s.)